

**Tribunais de Contas**  
Países de Língua Portuguesa



XIIª Assembleia Geral da Organização das Instituições Superiores de  
Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP)

| Bissau, 6 a 10 de novembro de 2023

## **TRIBUNAL DE CONTAS DA GUINÉ-BISSAU**

**Comunicar e promover os valores e benefícios das ISC: comunicação eficaz e relação  
com as partes interessadas**

**Outubro, 2023**

## ÍNDICE

1. Nota introdutória.....	3
2. Como contribuir através de uma comunicação eficaz para a promoção dos valores e benefícios das ISC .....	3
3. Boas práticas na comunicação com os órgãos da soberania.....	4
3.1. Estratégias de comunicação assertiva dos valores e missões das ISC com o parlamento .....	4
3.2. Estratégias de comunicação assertiva com a Presidência da República.....	5
3.3. Estratégias de comunicação assertiva no âmbito do exercício das funções das ISC face ao Governo.....	5
4. Boas práticas na comunicação com a sociedade civil organizada e os cidadãos em geral .....	6
5. Boas práticas de comunicação eficaz adotadas pelo TCGB e sua relação com as partes interessadas.....	7
6. Considerações finais .....	8
7. Recomendações .....	8

## **1. NOTA INTRODUTÓRIA**

Antes de entrar na relevância do presente tema, torna-se necessário referir que a atividade de gestão requer um sistema de controlo, consubstanciado num complemento indispensável do sistema de gestão, assumindo as Instituições Superiores de Controlo (ISC) um objetivo de informar “os cidadãos e os seus representantes” sobre a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais públicos

Para que o façam de forma completamente credível, as ISC devem ser órgãos de controlo externo, independentes dos responsáveis públicos que auditam, devendo seguir os valores da independência, imparcialidade, integridade, transparência e profissionalismo, promovendo a observação destes princípios na gestão pública.

Comunicar com eficácia tem ínsito a obrigatoriedade de passar mensagem clara e perceptível pelo interlocutor. Isto é, pressupõe a transmissão de informação de modo preciso, sem dar margem a qualquer equívoco.

As ISC têm por missão contribuir para melhoria da gestão da coisa pública, através da prestação de contas e promoção da transparência das Finanças Públicas. Nesta perspetiva, garantir a efetivação da responsabilidade financeira dos gestores públicos, contribuir para a credibilização das ISC, mediante os mecanismos de controlo previstos no âmbito das suas atribuições. Isto pressupõe dar respostas necessárias aos crescentes desafios que se exigem no quadro da prossecução dos superiores interesses dos destinatários da atuação das ISC.

Daí a importância de estabelecer linhas de comunicação entre as ISC e os destinatários das suas atividades (cidadãos) e demais instituições, proporcionando, deste modo, a sua maior colaboração por forma a facilitar a concretização dos seus desígnios, maximizando o desenvolvimento social sustentável, desincentivar a má gestão da coisa pública e consolidar o Estado de Direito Democrático.

Portanto, essa aproximação proporciona êxitos às ISC e conseqüentemente contribui em divulgar as suas atividades ao encontro dos interesses dos cidadãos, afigurando-se como importante orientação a adotar no âmbito das intervenções das ISC.

## **2. COMO CONTRIBUIR ATRAVÉS DE UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ PARA A PROMOÇÃO DOS VALORES E BENEFÍCIOS DAS ISC**

Importa, em primeiro lugar, distinguir comunicação eficaz e comunicação eficiente. A comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. Já a comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são estritamente necessárias.

As ISC são conferidas a relevante tarefa de proteger os recursos financeiros e os patrimónios públicos, assegurando que a captação e afetação dos mesmos sejam consentâneos com os interesses coletivos. Ora, essa tarefa é exercida sob diversas formas, dependendo da natureza jurídica da ISC.

As que possuem natureza jurisdicional, como é o nosso caso, são conferidas as competências de julgar e efetivar as responsabilidades por infrações financeiras.

Uma vez que os recursos financeiros públicos têm como uma das principais fontes, os impostos cobrados aos cidadãos (subtração do património particular) por forma a permitir a prossecução do interesse social. As ISC devem criar mecanismos descomplexados capazes de estabelecer contacto permanente com todas as partes interessadas, permitindo que estas conheçam os seus planos de ações bem como os resultados das suas atuações em diversos domínios.

Se as ações das ISC visam salvaguardar dos valores aceites no seio das comunidades internacionais dos tribunais financeiros ou de outras instituições incumbidas de fiscalizar os recursos financeiros, os gestores públicos e os cidadãos em geral devem conhecer tais valores, com o propósito de a assegurar uma cultura renovadora, orientada pelos princípios da transparência, da integridade, da economicidade, da eficiência, da eficácia e da boa governação.

### **3. BOAS PRÁTICAS NA COMUNICAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DA SOBERANIA**

As Instituições Superiores de Controlo devem aprimorar as suas relações com diferentes órgãos da soberania, com vista a facilitar a implementação de boas práticas no domínio da gestão da coisa pública e com isto, promover a boa governação financeira.

Neste particular, deve existir uma comunicação eficaz dos resultados das atividades das ISC, principalmente, com as publicações regulares dos relatórios das auditorias de diversas naturezas, emissões das recomendações e pareceres sobre a Conta Geral de Estado.

Outrossim, deve ser usada uma variedade de canais de comunicações, permitindo a rapidez e maior alcance dos interessados.

Uma vez que o Estado funcional é aquele cujos órgãos atuam de forma interdependente, o sucesso de um depende da coabitação e boa colaboração doutro. Desde logo, nenhum órgão da soberania deve funcionar como uma ilha isolada. Há que existir sinergia e caminhada de mãos dadas, mas isso só é possível se houver uma comunicação assertiva e atempada, tendo as ISC um importante papel de ser promotora dessa comunicação.

#### **3.1. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA DOS VALORES E MISSÕES DAS ISC COM O PARLAMENTO**

A par das ISC, o parlamento afigura-se como uma das instituições externas de fiscalização das ações governativas, tendo como critério o uso de avaliações políticas. No exercício desta função o parlamento carece da coadjuvação do órgão técnico para melhor aquilatar as ações das entidades por ele controladas. Ou seja, as ISC conferem um auxílio técnico, especializado e eficaz ao parlamento, sobretudo, no que desrespeito à Conta Geral de Estado.

Apesar de revelar insuficiente, a nossa ISC já emitiu alguns pareceres sobre Contas Gerais de Estado, garantido que o parlamento proceda análise objetiva da atuação do Governo, censurando má atuação e dando votos de confiança as boas práticas.

A heterogeneidade no exercício de controlo externo só pode funcionar eficazmente se houver boa comunicação institucional, coordenação e intercâmbio de informações relevantes para melhor alcançar os objetivos estratégicos definidos nos planos destas instituições.

Para que o controlo político levado a cabo pelo parlamento seja impactante, a estratégia deve ser bem definida pelas partes e deve existir uma cooperação permanente com fornecimentos de informações mútuas com as ISC.

Estamos a pensar na necessidade de institucionalizar um canal de comunicação permanente entre o parlamento e as ISC, possibilitando desse jeito que o órgão político seja acompanhado aquando da apreciação da Conta Geral de Estado.

### **3.2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA COM A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

No sistema de controlo jurisdicional ou de auditor geral em que o Presidente da República é quem nomeia e exonera o responsável máximo da ISC, o funcionamento desta instituição depende, de certa forma, da existência de uma boa relação com a Presidência da República. Trata-se de uma situação que não garante a independência desejável da ISC.

Contudo, numa democracia liberal, em que os órgãos públicos devem zelar pelo bom uso dos recursos públicos, a relação entre as ISC e o Presidente da República deve ser de cordialidade, pois desta forma a sociedade terá uma boa referência, capaz de cultivar atitudes repudiadoras das práticas amigas do subdesenvolvimento. Isto é, a corrupção e gestão danosa dos recursos financeiros do Estado.

E, porém, as ISC enquanto entidades supremas de controlo das atividades financeiras públicas, tendo poderes jurisdicionais e/ou não jurisdicionais, precisam utilizar todos os mecanismos legais e boas práticas estabelecidas pela INTOSAI, para assegurar a sua independência, mas também deve ser capaz de contar com a boa colaboração do Presidente da República.

### **3.3. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NO ÂMBITO DO EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES DAS ISC FACE AO GOVERNO**

O Governo é o órgão da soberania titular de atribuições para elaborar programas governativos, submetê-los ao controlo político do parlamento e depois, realizar a sua execução. Para isso carece de meios financeiros aptos a responder todos os desígnios sociais, por isso cobra receitas e realiza as despesas previstas no quadro do Orçamento Geral do Estado.

As atividades do Governo são fiscalizadas pelas ISC para garantir que sejam respeitadas as regras inerentes à boa gestão financeira e que as finanças públicas sejam eficientes nas suas atuações.

Sem controlo rigoroso das Finanças Públicas, dificilmente se alcança o bem-estar social e muito menos a repartição dos recursos será equitativo ou equilibrado.

Assim sendo, a organização como Tribunal de Contas, precisa de um conjunto de características que determinam a forma como esta se comporta e interage com outras instituições ou indivíduos e/entidades que a lei submete à sua jurisdição. Portanto, precisa adotar padrões de comportamentos que inspirem confiança, credibilidade, integridade, convicções e princípios que direcionam as decisões e atitudes das pessoas na organização, contribuindo para a integração e coerência do trabalho.

Os valores modelam nossas atitudes, potencializam e asseguram a essencialidade da instituição, buscando a ética, integridade, responsabilidade, compromisso social, impessoalidade, transparência, imparcialidade, inovação e independência.

Com o Governo as ISC precisam atuar em diversos momentos para não dar espaço ou criar possibilidade de existência de danos irreparáveis ou cuja reparação requeira alocação de fundos que possam contribuir, de outra forma, no incremento do bem-estar social. Aliás, do Governo exige-se uma sábia administração dos recursos públicos, satisfazendo as necessidades coletivas com menor sacrifício do património pessoal dos cidadãos contribuintes.

#### **4. BOAS PRÁTICAS NA COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA E OS CIDADÃOS<sup>1</sup> EM GERAL**

Atualmente, não se impõe unicamente que o exercício do poder público seja legítimo, é preciso que este, igualmente, tenha uma legitimidade substantiva, a qual envolve a boa administração dos bens públicos, pois estes pertencem a todos os cidadãos.

A gestão e utilização dos meios financeiros públicos devem ser em nome e por conta dos cidadãos. Para que estes tenham consciência disso as ISC devem estar próximas, publicando notícias sobre as suas atividades, promovendo encontros de reflexões e partilhas de informações com as organizações das sociedades civis.

Uma sociedade informada estará habilitada de competências básicas para exercer o controlo social, não se limitando na mera delegação de poderes aos governantes, mas antes exigir que a prossecução do interesse coletivo seja o fim da governação.

As atividades das ISC devem ser conhecidas, pois só assim que a participação popular no desempenho, controlo e direção das atividades públicas podem ser garantidos. A publicação dos relatórios de auditorias e síntese dos pareceres sobre as Contas Gerais do Estado numa linguagem acessível devem ser obrigatórias. De outra forma, a democracia financeira e envolvimento dos cidadãos na vida financeira pública nunca

---

<sup>1</sup> O termo cidadão inclui os estrangeiros e apátridas que se encontram no território nacional, no que tange aos direitos e deveres, exceto as limitações constantes no n.º1 do artigo 28.º da Constituição da República.

será efetiva e eficaz. Uma sociedade informada consegue entender o seu papel no processo governativo.

Todavia, não obstante a comunicação com organização da sociedade civil possa permitir que a visão da ISC seja facilmente compreendida, é com os cidadãos comuns que aquela possa ser mais impactante. Entretanto, as ISC devem estreitar relações com a sociedade em geral, pois só dessa forma é que se torna possível a promoção da cultura de transparência, a prestação de contas e a cultura de boa gestão do bem comum.

## **5. BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EFICAZ ADOTADAS PELO TCGB E SUA RELAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS**

Este ponto apresenta práticas adotadas pelo TCGB em relação à comunicação eficaz:

### **Prática 1**

Estabelecimento e divulgação de canais de comunicação com as diferentes partes interessadas, assegurando sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo

#### **Exemplos práticos relativos à boa prática:**

- Criação de Gabinete de Gestão de Entidades e Denúncia;
- Operacionalização do website e da rede social da instituição;
- Programa e teatro radiofónico (Nô kungsi Tribunal de Contas);
- Ciclos de conferências e palestras nas instituições de ensino superior.

### **Prática 2**

Avaliação periódica da imagem da organização e satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.

#### **Exemplos práticos relativos à boa prática:**

- Produção e divulgação de boletim informativo (Nobas di Tribunal de Contas);
- Publicação de Relatórios de atividades trimestrais no website;
- Publicação de Relatórios de auditorias e de julgamento de contas;

### **Prática 3**

Definição no Plano Estratégico (2023-2027) de um objetivo estratégico, visando aperfeiçoar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas e a sociedade civil.

#### **Exemplos práticos relativos à boa prática:**

- Seminário com as organizações das sociedades civis e a classe jornalística sobre o papel do Tribunal de Contas;

- Workshop sobre diálogo entre o Tribunal de Contas e os órgãos de controlo interno da Administração Pública;
- Seminário de socialização de instruções de prestação de contas aos gestores públicos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações entre ISC e a sociedade, empresas privadas, governos, bem como entre si, passa por profundas transformações que exigem mudança da cultura organizacional, reforçando a importância da implementação de boas práticas de governação na esfera pública e privada, aprimorando a transparência e *accountability* entre as partes interessadas e elevando a qualidade dos serviços públicos, com aprimoramento do controlo pelos cidadãos.

A coordenação e integração são relevantes não apenas no âmbito intraorganizacional, mas junto a outras instituições que são afetadas pela política pública. A transparência deve ser observada não apenas com a divulgação de dados e informações através de canais tradicionais e plataformas eletrónicas, mas observando, dentre outros, a fidedignidade, a tempestividade e a linguagem adotada em sua divulgação.

Assim, o tema ***“Comunicar e promover os valores e benefícios das ISC: Comunicação eficaz e relação com partes interessadas”*** foi escolhido no sentido de orientar as ISC na transformação de seu contexto atual, funcionando como bússola em aspetos teóricos e práticos, visando contribuir com o atendimento dos interesses sociais, pelo aperfeiçoamento dos resultados esperados, a partir da realização de atividades de controlo mais transparentes, responsáveis e coerentes.

## 7. RECOMENDAÇÕES

Para que as ISC promovam boa relação e comuniquem de forma eficiente com todas as partes interessadas, recomendamos:

- A identificação de todas as partes interessadas;
- Estabelecimento de estratégias efetivas de comunicação, de uma liderança coerente e de mecanismos de controlo que possam direcionar as ações para os resultados pretendidos;
- Criação de mecanismos para tratar as informações recebidas em forma de denúncias, buscando sempre o incrementar da cultura organizacional;
- Promoção de participação social na governação e na elaboração do Orçamento Geral do Estado, bem como a prestação de contas;
- Estabelecer um relacionamento saudável com os órgãos da comunicação social;
- Fazer uso das novas tecnologias de informação para divulgar as ações e atividades;
- Entabular contacto permanente com todos os órgãos da soberania;
- Publicar com linguagem acessível os relatórios e sínteses do parecer sobre Conta Geral de Estado.