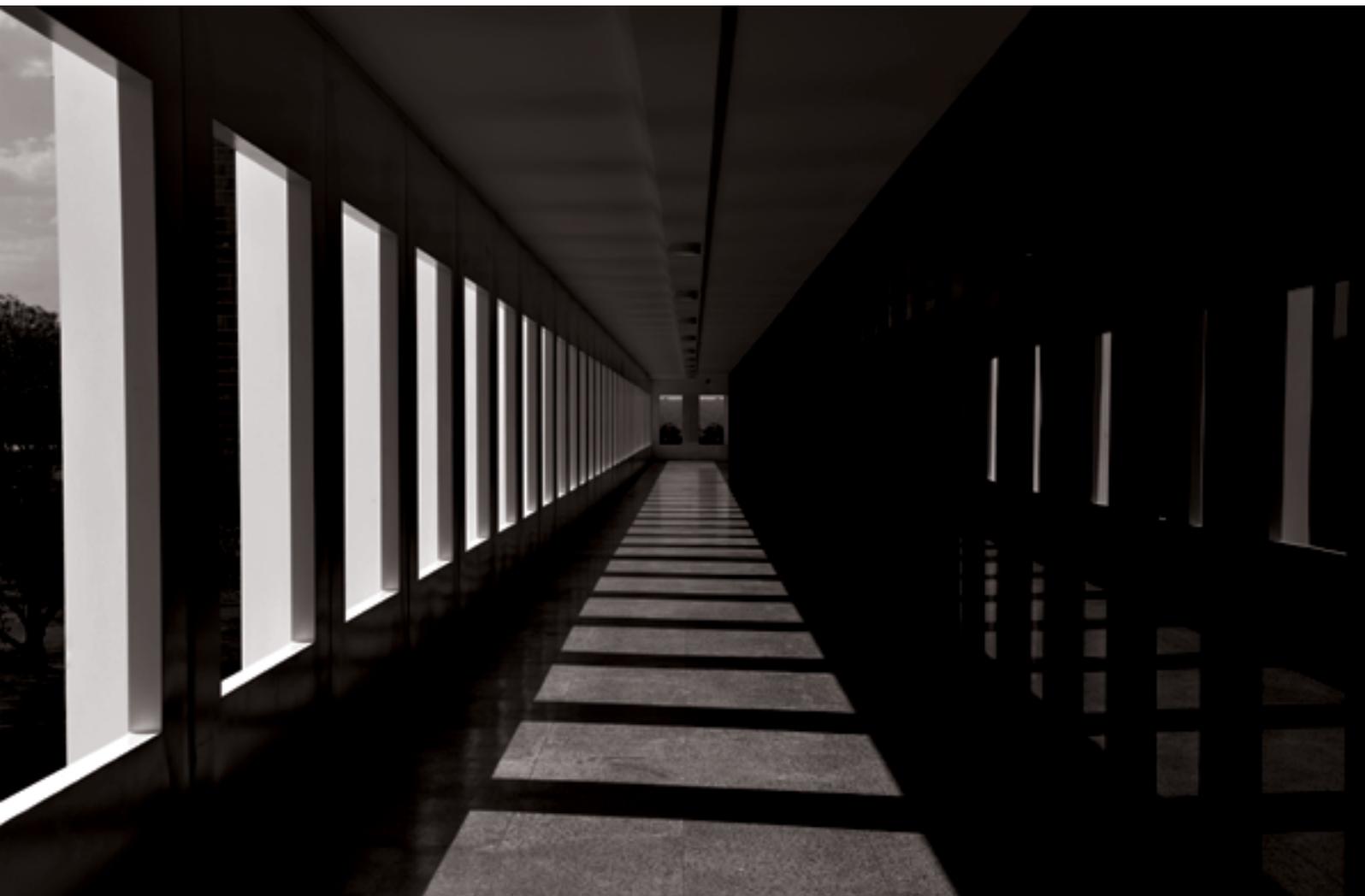




Prêmio
Reconhe-Ser



Trabalhos
Inovadores

Trabalhos
de Destaque

Ideias
Inovadoras

© Copyright 2016, Tribunal de Contas da União

Os conceitos e opiniões emitidas em trabalhos doutrinários assinados são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

www.tcu.gov.br

Prêmio Reconhe-ser

2015

Ano I
Volume I
Maio/2016

Responsabilidade pelo Conteúdo

Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep)

Responsabilidade Editorial

Secretaria de Comunicação
Núcleo de Criação e Editoração

Projeto gráfico, Diagramação e Capa

Núcleo de Criação e Editoração (NCE)
Marcos Morce

Fotos

Evelynne Gubert - Capa
iStock - Internas

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo
SAFS Quadra 4 Lote 1
Edifício Anexo I Sala 431
70.042-900 Brasília - DF
(61) 3316-5081
(61) 3316-7929
reconhe-ser@tcu.gov.br

Ouvidoria

0800 644 1500
ouvidoria@tcu.gov.br



Prêmio **Reconhe-Ser**



Prêmio Reconhe-Ser / Tribunal de Contas da União. - v. 1, n. 1 (2016) -
. - Brasília : TCU, 2016- .
v.

Anual.

Conteúdo: trabalhos de servidores do Tribunal de Contas da União que pelo caráter inovador e sucesso das experiências no âmbito do Tribunal foram reconhecidos por meio do Prêmio Reconhe-Ser 2015.

1.Inovação. 2. Aprendizagem organizacional. I. Brasil. Tribunal de Contas da União (TCU).

Carta do Presidente

A competência, a técnica e a efetividade das ações do Tribunal de Contas da União (TCU) no cumprimento de sua missão são conhecidas nacional e internacionalmente.

Os resultados alcançados pelo TCU estão diretamente relacionados à formação profissional, ao talento, ao esforço, à criatividade, e, principalmente, ao comprometimento de seus servidores com os objetivos institucionais da Casa.

Destacar, portanto, a contribuição daqueles que, individualmente ou em equipe, ofereceram subsídios importantes para o alcance dos resultados institucionais constitui-se em estratégia fundamental do Tribunal para o aprimoramento de seus processos de trabalho.

Nesse sentido, celebrar e valorizar os resultados alcançados fazem parte de nosso ideal de manter um clima organizacional propício ao contínuo desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, ser uma entidade de excelência.

Com esse propósito, foi instituído o “Prêmio Reconhe-Ser”. Esta honraria é uma oportunidade ímpar de celebração, de valorização, de motivação e de compartilhamento de experiências bem-sucedidas no âmbito do TCU, gerando um movimento de aprendizagem organizacional e de engajamento dos servidores, o que fomenta ainda mais os resultados das administrações.

A edição de 2015 do Prêmio inovou ao priorizar a publicidade das ideias e dos projetos contemplados, sendo a edição da revista mais de um passo importante para divulgação e troca de conhecimentos e experiências. A publicação possibilita uma leitura sucinta, porém reflexiva, acerca das práticas mencionadas e do seu aproveitamento em outros contextos.

Registro minha satisfação em constatar a qualidade deste material e de seu conteúdo, que reafirma os tantos projetos relevantes que têm sido desenvolvidos e as oportunidades que encontramos para a inovação. O compartilhamento das experiências e dos conhecimentos gerados são o melhor reconhecimento, sobretudo quando bem aproveitados, no sentido de gerar outras práticas de excelência.

Portanto, esta publicação é mais uma oportunidade de distinguir publicamente nossos servidores pelos resultados alcançados e divulgar o caráter inovador de alguns dos trabalhos realizados. A cultura de inovação e o foco em resultados se firmam à medida que as práticas de reconhecimento acontecem no dia a dia.

Por fim, parabeno os servidores que compõem o quadro de pessoal do Tribunal, todos os que concorreram ao “Prêmio Reconhe-Ser 2015” e, em especial, os vencedores. Espero que esta publicação seja um incentivo para que, no exercício de 2016, com mais uma edição do Prêmio, muitas inscrições sejam efetivadas e que soluções criativas merecedoras de reconhecimento sejam identificadas.

AROLDO CEDRAZ
Ministro-Presidente do TCU



SUMÁRIO



TRABALHOS INOVADORES

CONTROLE EXTERNO



Análise de risco de favorecimento utilizando modelo probabilístico e descoberta de conhecimento na relação UG x Fornecedor	11	12	Aplicação da abordagem Control Self-Assessment (CSA) em ANOp, com uso de Matriz de Risco por Processo (MRP)
Controle externo da abertura de dados na administração pública federal	14	16	Sistema de Análise de Riscos (SAR)
Sistema de prestação de contas (e-Contas)	17	19	Geocontrole: uso de geotecnologias como nova ferramenta para o controle externo
Controle de obras públicas com utilização de sistemas de informações: estudo de caso em obras de esgotamento sanitário	21	22	Módulo de envio de Cobrança Executiva aos órgãos executores do sistema e-Cbex



TRABALHOS INOVADORES

GOVERNANÇA E GESTÃO



Contratação de serviços de limpeza e conservação para o TCU baseada em desempenho	25	26	Curso gestão e fiscalização do RPPS (s)
Desenvolvimento de Aplicativos Móveis no TCU	27	29	Proposição de uma nova métrica de software, descrição da sua aplicabilidade na governança de TI e validação da métrica em projeto ágil interno ao TCU
Mapa Processual	31		



TRABALHOS DE DESTAQUE
CONTROLE EXTERNO



Auditoria de Conformidade e Rede de Controle	35	
		36 Avaliação dos instrumentos e mecanismos de planejamento, gestão e controle utilizados por Furnas Centrais Elétricas S.A. em relação as suas SPE
Contas do Governo 2014	40	
		42 FOC na perícia médica do INSS
Levantamento de Governança Pública e Governança e Gestão das Aquisições	44	
		49 Normas brasileiras de auditoria do setor público (nbasp) - nível 1
Auditoria coordenada nos RPPS de estados e municípios	50	
		52 Pedaladas fiscais



TRABALHOS DE DESTAQUE
GOVERNANÇA E GESTÃO



FAQ sobre classificação da informação	55		
		56	Sistema de Consulta Automática de Pagamento de Prestadores de Serviço e Geração de DIRF (Sicadif)
Instalação do novo sistema de controle de frequência e de acesso	57		
		58	Proposta de Modelo e de Política de Gestão de Riscos para o TCU
Quiz em Segurança da Informação	61		



IDEIAS INOVADORAS



Retrato da gestão	63		
		64	Fiscalização compartilhada com a sociedade (e com as unidades técnicas do TCU)
Matriz de Critérios	66		

Análise de risco de favorecimento utilizando modelo probabilístico e descoberta de conhecimento na relação UG x Fornecedor

A partir de pesquisa científica realizada pelo servidor responsável pela apresentação deste trabalho, que culminou na proposta de um modelo de cálculo de risco de conluio publicado em revista científica¹, foi realizado um trabalho conjunto entre a SEGINF e a SELOG visando conceber um ambiente de análise de risco e descoberta de conhecimento versando sobre a relação entre unidades gestoras (UGs) e fornecedores por elas contratados.

Objetivos

O objetivo principal deste trabalho foi apoiar o trabalho de planejamento de auditorias da SELOG fornecendo uma visão abrangente do universo de contratos e aquisições da administração pública federal, na qual as informações quantitativas e descritivas são enriquecidas por indicadores qualitativos de risco. Partimos do pressuposto de que o risco associado a uma contratação pode ser medido a partir de três conjuntos de indícios: problemas de governança da unidade contratante, perfil atípico do fornecedor e indícios de favorecimento na relação entre unidade e fornecedor. Para cada um desses conjuntos foram identificadas variáveis relevantes para a construção de indícios. Seguindo a metodologia proposta no modelo teórico acima citado e utilizando dados do SIASG,

SIAPE, RAIS e Receita Federal, foram calculados valores para cada variável e para cada par UG x fornecedor. Além disso, foram ainda definidas regras de negócio descrevendo o perfil buscado de par UG x fornecedor considerado como de risco. Utilizando esses indícios e as regras de negócio o modelo probabilístico foi processado e um indicador de risco obtido para cada par UG x fornecedor. A partir desse indicador e de dados descrevendo aspectos relevantes das UGs, dos fornecedores e da relação entre eles (em particular aquisições, contratos, pagamentos e indícios de conluio), foi concebido um painel interativo utilizando a ferramenta QlikView.

Resultados

Utilizando tal painel, a equipe da SELOG pode agora analisar UGs, fornecedores e os respectivos pares, criando filtros e recortes segundo os mais diversos critérios, para, assim, selecionar instâncias que deseja auditar.

O modelo analisou aquisições feitas entre 2010 e agosto de 2015, feitas por 3.272 UGs junto a 223.915 fornecedores, totalizando 897.303 pares, representando R\$ 345 bilhões em gastos. Desses dados, o modelo selecionou 5.338 pares como sendo de alto risco, envolvendo R\$ 66 bilhões em gastos.

¹ Collusion and corruption risk analysis using naïve bayes classifiers. Disponível [aqui](#).

Período

O trabalho foi realizado entre os meses de maio e setembro de 2015.

Unidades

SEGINF
SELOG.

Pessoas

SEGINF
Remis Balaniuk
SELOG
Italo Pinheiro Figueiredo
Sorhaya S. de Araujo
Milton G. da Silva Filho

Aplicação da abordagem Control Self-Assessment (CSA) em ANOp, com uso de Matriz de Risco por Processo (MRP)

Um dos objetivos da fiscalização objeto do TC 007.680/2014-7 foi avaliar a governança do processo de supervisão do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) sobre os contratos de gestão firmados com organizações sociais.

Considerando a amplitude do tema “governança” e dadas às limitações de tempo e à quantidade de profissionais na equipe de auditoria, o escopo do trabalho foi limitado para a avaliação do componente “Gestão de riscos e controle interno”. Na execução do trabalho, foi utilizada a abordagem de autoavaliação de riscos e controles (*Control Self-assessment - CSA*), amplamente utilizada e conhecida por organizações do setor privado.

Segundo *The Institute of the Internal Auditors* (IIA), a abordagem CSA é um processo por meio do qual a eficácia do controle interno é examinada e avaliada, sendo uma das formas de ajudar as organizações a melhorar suas habilidades para alcançar os objetivos do negócio.

Na condução desse processo fez-se uso de Matriz de Riscos por Processos (MRP), cuja proposta foi disciplinar e sistematizar, de maneira lógica e integrada, os procedimentos necessários à boa execução da abordagem CSA, cuja aplicação é extensível para auditorias

de natureza operacional, de conformidade, bem como para levantamentos.

Objetivos

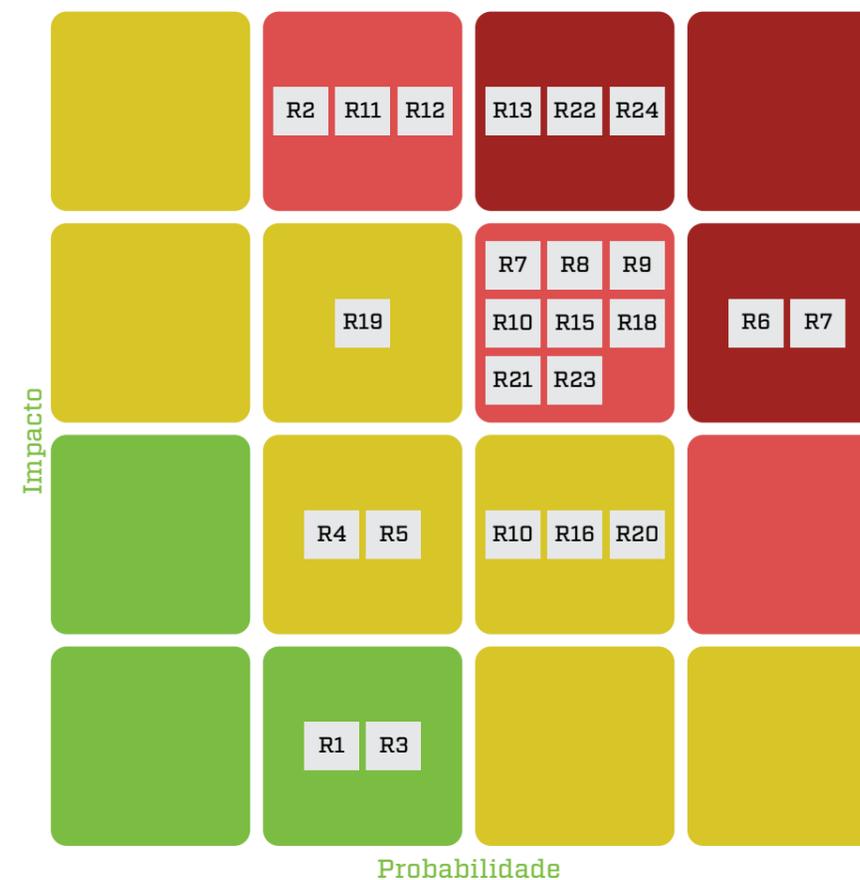
A abordagem CSA tem como finalidade primária auxiliar as organizações a alcançar seus objetivos. Tem por premissa básica o envolvimento do corpo operacional diretamente responsável por determinada atividade no processo de identificação e de avaliação de riscos e controles, bem como no desenvolvimento de planos de ação para tratar as fraquezas identificadas.

Resultados

O CSA contribui diretamente para a melhoria do ambiente de controle da organização, elevando a conscientização dos corpos operacional e gerencial sobre os objetivos organizacionais, os riscos existentes e a importância dos controles internos no alcance das metas e objetivos, além de informar aos agentes diretamente envolvidos na atividade seus papéis e responsabilidades no processo de gerenciamento de riscos.

No trabalho realizado foram identificados e avaliados 24 eventos de riscos, conforme gráfico a seguir, os quais fundamentaram a prolação de determinações e recomenda-

Distribuição gráfica dos riscos residuais



ções [Acórdão 3.304/2014-TCU-Plenário], de acordo com a severidade de cada risco.

Com a metodologia, ações tendem a tornar-se mais eficazes, visto que a unidade responsável pela avaliação é “proprietária” dos resultados do CSA, reconhece os riscos de seus processos, as fragilidades ou a inexistência de controles internos, bem como assume maior responsabilidade na melhoria de seus processos e controles.

Por fim, a abordagem e a matriz de risco utilizadas servem de base como ferramenta técnica e prática para a implementação do processo de gestão de riscos nas organizações públicas, e contribuem para elevar a conscientização sobre a importância dos controles internos em toda a organização, em consonância com a iniciativa do Plano Estratégico 2015-2021 do TCU, que é: induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na administração pública.

Controle externo da abertura de dados na administração pública federal

Nos últimos anos, o Brasil estabeleceu uma agenda intensa de promoção da abertura e transparência do Estado, assumindo compromissos internacionais, fortalecendo seu arcabouço legislativo e desenvolvendo projetos em cooperação com a sociedade civil. Em 2011, o Brasil promulgou a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), que é o principal marco regulatório relativo à transparência governamental no país. Essa lei estabelece responsabilidades e mecanismos para garantir o acesso facilitado do cidadão às informações produzidas e custodiadas pelo Estado. A abertura de dados por parte de órgãos e entidades governamentais também é um dos mandamentos dessa norma.

O TCU, por sua vez, há anos atua na indução da transparência e abertura governamental, estabelecendo desde 1999, em seus planos estratégicos, o estímulo ao controle social e à disponibilização de informações públicas. Na vigência do atual plano estratégico do TCU, foram estabelecidas ações específicas de indução à abertura de dados. Para execução da estratégia, foram previstas, entre outras iniciativas, ações de controle externo com vistas ao aumento de dados abertos disponíveis à sociedade brasileira, conforme especificadas a seguir: Elaboração da publicação intitulada *5 motivos para abertura de dados na Administração Pública* [disponível em: <http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2689107.PDF>], direcionada a gestores públicos federais, estaduais e municipais. Sua proposta foi a sensibi-

lização de maneira simples e didática, utilizando exemplos de sucesso aplicáveis à realidade dos gestores. Assim, esse documento apresentou conceitos básicos, tais como o que é considerado um dado aberto, e apresentou cinco motivos para que os gestores se sintam sensibilizados a disponibilizarem, na forma de dados abertos, as informações produzidas e custodiadas pelas organizações públicas.

Realização de auditoria operacional com vistas a avaliar a efetividade das iniciativas de promoção da abertura de dados governamentais conduzidas por três organizações que atuam na área da educação, quais sejam: Ministério da Educação (MEC), Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Essas organizações são gestoras de bases de dados educacionais, com informações de relevante interesse coletivo e com elevado potencial de uso em aplicativos que podem trazer grandes benefícios à sociedade. O relatório de fiscalização encontra-se no gabinete da relatora, Ministra Ana Arraes (TC 008.801/2015-0).

Desenvolvimento de metodologia avaliativa de abertura de dados na Administração Pública Federal, a fim de auxiliar os auditores de outras unidades técnicas ou órgãos de controle a executarem esse tipo de fiscalização. O objetivo dessa metodologia é compartilhar a experiência adquirida pela equipe de auditoria para que avaliações

de abertura de dados possam ser incluídas em fiscalizações conduzidas por outras unidades técnicas do TCU, valendo-se, por exemplo, da matriz de referência de avaliação de dados abertos que será disponibilizada no âmbito da metodologia. Essa etapa está em desenvolvimento e está prevista para ser concluída até 31 de outubro de 2015.

Objetivos

Fomentar a disponibilização e o uso de informações governamentais na forma de dados abertos, de modo a contribuir para maior transparência, controle social e serviços públicos eletrônicos ofertados aos cidadãos brasileiros.

Resultados

No que diz respeito à publicação *5 motivos para abertura de dados na Administração Pública*, diversos gestores públicos têm se sensibilizado sobre a importância de se disponibilizar informações públicas na forma de dados abertos. Esse documento tem sido apresentado em eventos (“Brasil 100%

digital” e “Jornada Eurosai-Olacefs”, realizada em 2015 na cidade de Quito, no Equador) e distribuído em reuniões com jurisdicionados.

Quanto à auditoria operacional realizada pela equipe, cabe salientar que os resultados pretendidos ainda não foram alcançados, pois, além de o processo ainda não ter sido julgado pelo Tribunal, as medidas propostas pela equipe de auditoria demandarão tempo para ser implementadas pelas organizações fiscalizadas (MEC, FNDE e Inep). De qualquer forma, espera-se que, como resultado dessa ação, haja: melhoria da governança dessas organizações no que tange à abertura de dados; desenvolvimento de plano específico de dados abertos para essas organizações; e maior quantidade de informações educacionais de interesse geral e coletivo publicados na forma de dados abertos, em especial dados do Fies, do ProUni, do Pnae, do Fundeb e do Pronatec.

Em relação à metodologia, espera-se que as demais unidades técnicas do TCU e outros órgãos de controle adquiram *expertise* para realizar avaliações de abertura de dados nas organizações públicas que fazem parte de sua clientela.



Sistema de Análise de Riscos (SAR)

O Sistema de Análise de Riscos (SAR) consiste em uma ferramenta elaborada a partir do mapeamento de riscos em contratos de obras rodoviárias, a cargo do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT).

Nesse mapeamento foram identificados os principais grupos de risco relacionados a irregularidades em obras rodoviárias, tendo o histórico de fiscalizações do Tribunal de Contas da União (TCU) como fundamento. Os grupos de risco encontrados estão associados à origem da dotação orçamentária, à competitividade da licitação, à empresa executora, aos parâmetros de custo e prazo dos contratos e à fiscalização das obras.

As bases de dados de sistemas internos e externos que possuíam informações sobre esses grupos de risco foram avaliadas, permitindo a definição dos possíveis níveis de risco.

O sistema foi elaborado a partir da interligação dessas bases de dados e a mensuração do risco de todos os contratos vigentes (atualmente, existem cerca de 800 contratos ativos e um volume de recursos de aproximadamente R\$ 51 bilhões).

Este trabalho alinha-se ao Plano Estratégico do TCU para o período de 2015 a 2021, no sentido de intensificar a atu-

ação de controle com base em análise de risco (Objetivo nº 4) e aprimorar o uso da TI como instrumento de inovação para o controle (Objetivo nº 20).

Objetivos

O SAR foi desenvolvido para aprimorar a escolha das obras fiscalizadas pela SeinfraRodovias no âmbito do Fiscobras. O SAR envolve análise e tratamento de bases de dados da administração pública com o objetivo de identificar riscos em contratos de obras de engenharia do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e antever potenciais desvios de recursos.

Resultados

O resultado da análise foi exibido graficamente na forma de um painel de informações, que permite ao usuário verificar os contratos do DNIT segundo os indicadores de risco definidos.

Assim, a versão atual do SAR propicia, em uma plataforma de fácil visualização, selecionar os objetos a serem fiscalizados no âmbito do Fiscobras não somente por critérios de relevância e oportunidade, mas também por critérios objetivos de risco, em consonância com o Plano Estratégico do TCU.

Sistema de prestação de contas (e-Contas)

O e-Contas é um sistema integralmente desenvolvido por equipes de três unidades do Tribunal de Contas da União (TCU), a Semec, Seginf e STI, que foi lançado em março de 2015 para fazer o gerenciamento eletrônico da prestação de contas anual dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) ao TCU.

Em relação ao exercício de 2014 (contas prestadas em 2015), o universo de órgãos e entidades abrangido pelo e-Contas foi de 1502 unidades prestadoras de contas (UPC), 75 órgãos de controle interno e 130 supervisores.

O público interno tem acesso ao e-Contas pelo e-TCU, e os atores externos têm acesso (unidades prestadoras de contas, órgãos de controle interno, ministros supervisores) por intermédio de um [ícone específico](#) no portal TCU na internet. Atualmente, a solução é utilizada por aproximadamente 4 mil usuários externos e 250 internos. Entre os usuários externos estão os gestores das unidades prestadoras de contas, os auditores dos órgãos de controle interno e os ministros ou autoridades equivalentes que têm o papel de supervisão ministerial. O desenvolvimento completo do e-Contas está previsto para ocorrer em três etapas:

Objetivos

A solução tem como objetivos principais:

- Melhorar a gestão do fluxo das contas anuais, orientando e registrando as ações tomadas pelas pessoas responsáveis pela elaboração e pela análise das contas apresentadas, assim como os prazos de cada instância;
- Eliminar o trânsito de documentos físicos;
- Estruturar (tabular) informações relevantes das contas para fins de transparência da gestão dos órgãos e entidades e para viabilizar análises automáticas e transversais de conteúdos de contas;
- Promover a integração das ações de controle externo com as contas anuais, fazendo do instrumento contas o centro das demais ações de controle.



Principais resultados

O sistema entrou em operação em março de 2015 e foi amplamente demandado pela cadeia de atores que trabalham sobre a prestação de contas. Em alguns dias do período, especialmente no início do envio das peças pelas unidades prestadoras de contas, ocorreram grandes quantidades de acessos (chegando a quase 30 mil em um dos dias), sendo a disponibilidade do sistema muito boa.

Tomando-se como referência o mês de outubro de 2015, praticamente todas as 1.502 contas estão em fase de

Período de desenvolvimento

Início: setembro de 2014
Término: março de 2015

Unidades envolvidas no desenvolvimento

Semec, Contas, Seginf, Sesis, STI, Disol-1, Sesol-4 e Seint

Pessoas

Contas/Semec:

Cleber Silva Campos
Geovani F. de Oliveira
Henrique F. Souza Carneiro
Lia de Castro Silva

Sesis/Seginf:

Alison A. M. de Souza
Álvaro Pereira da Silva
Chen Wen Lin
Emerson C. da Silva Gomes

Paula Bressanelli Silva
Raul Daniel M. Ferraz
Disol-1/STI:

Vitor Machado Ferreira
Seint/STI:

Marcus Vinicius B. de Castro
Sesol-4/STI:

André Augusto Siqueira
Cibele Oliveira Coimbra
Fabio Abdalla Afonso
Fernando M. Maranhão
Larissa B. de Souza Maia
Wu Man Qi

Período

Janeiro a maio de 2015

Unidades

Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura Rodoviária
Secretaria de Soluções de TI

Pessoas

Fábio A. de Amorim
Gustavo H. de Oliveira Borges
Nicole Silva de Freitas
Roseno Gonçalves Lopes



finalização do envio das peças ao TCU, sendo que 91% estão finalizadas e com processos autuados.

O uso do processo administrativo em meio físico que era utilizado pelas unidades para organizar a prestação de contas nos anos anteriores foi eliminado. Com isso, somente em relação ao exercício de 2014, deixaram de serem autuados 394 processos

administrativos pelas unidades selecionadas pelo TCU para ter as contas dos responsáveis julgadas.

O gerenciamento de conteúdo e de prazos, tanto pelas instâncias externas ao TCU quanto pelas unidades técnicas e Diretoria de Contas ficou muito mais fluido, dada a visibilidade proporcionada pelo sistema.

Geocontrole: uso de geotecnologias como nova ferramenta para o controle externo

Objetivos

O objetivo deste trabalho é relatar como o uso de geotecnologias pode se tornar uma ferramenta inovadora para o controle externo, citando as principais ferramentas de geotecnologia atualmente disponíveis, elencando as vantagens de sua aplicação no âmbito do controle externo e descrevendo uma iniciativa piloto realizada na diretoria de Ferrovias da SeinfraHidroferrovia.

Descrição e resultados

Como ferramentas de geoprocessamento para dar suporte às ações de controle externo destacam-se o uso de imagens provenientes de sensoriamento remoto (satélites, Vants e radares) com técnicas de geoprocessamento, aplicações de análise multicritério para informações geográficas e plataformas de Sistemas de Informação Geográfica (SIG) suportando todas essas tecnologias.

Para verificar a eficiência da análise multicritério como ferramenta de auditoria, foi realizado um teste piloto com base em um modelo de decisão por múltiplos critérios acoplado a sistemas de informação geográfica direcionados ao planejamento de transportes. O estudo foi desenvolvido para a planejada extensão norte da Ferrovia Norte-Sul (FNS), interligando Açailândia (MA) ao porto em Barcarena (PA).

Embora a tradicional análise custo-benefício seja amplamente utilizada na

avaliação de alternativas para elaboração de projetos, é fato que custos e benefícios nem sempre podem ser facilmente monetizados. Nesses casos, a análise multicritério acoplada a um SIG passa a ser uma importante ferramenta que permite ponderar os benefícios e custos dos impactos não monetizados. A ferramenta expande o poder de processamento e análise para uma alta quantidade e diversidade de variáveis consideradas e permite resumir em um resultado gráfico as variáveis não quantificáveis ou que não podem ser monetizadas. O modelo de análise multicritério utilizado integrou simultaneamente 35 variáveis distintas. As variáveis foram geoprocessadas e combinadas em cinco categorias. Foram produzidos mapas temáticos por variável e estes integrados com seus pares por categoria por meio de análise multicriterial. Posteriormente, as resultantes de cada grupo foram novamente integradas para gerar mapas que qualificam e quantificam as áreas de maior viabilidade para a implantação da infraestrutura. Os resultados do piloto foram muito positivos; o modelo revelou-se simples e flexível. Os resultados gráficos permitem uma fácil visualização comparativa das alternativas e dos corredores mais econômicos e eficientes. Ademais, o modelo traz transparência quanto aos dados utilizados, bem como valores e regras adotados.

O segundo piloto foi realizado no trecho de Anápolis da Ferrovia Norte-Sul e avaliou ferramentas de sensoriamento remoto utilizando imagens de satélites

Período:

o trabalho começou a ser desenvolvido no início de 2014. A primeira etapa foi realizada de fevereiro a setembro de 2014 e as etapas seguintes continuam em andamento.

Unidades

Ferrovias/
SeinfraHidroferrovia

Pessoas

Rherman Radicchi
Teixeira Vieira
Cynthia de Freitas
Queiroz Berberian
Carlos A. de Melo Ferraz
Mauricio Wanderley
Nivaldo Dias Filho



e Vants/Drones para o acompanhamento de obras públicas. Primeiramente, foi realizado teste de conceito com a criação de um portal que mostra imagens de satélite geoprocessadas, sendo possível avaliar o estágio da obra, a consistência com o planejado e sua compatibilidade com o orçamento e pagamento ao longo do tempo. Os trabalhos de interpretação e cartografia a partir de imagens óticas foram realizados no software HexGIS Desktop, distribuição do software Quantum GIS, e suportados pela empresa HEX. Também foram gerados relatórios para detecção de mudanças ocorridas. Os dados resultantes são processados, armazenados e disponibilizados em um banco de dados geográfico.

Após essa etapa foram realizados dois voos de Vant por meio da empresa Terragraph, na região de Goiás no trecho da Extensão Sul da Ferrovia Norte-Sul, em um local que recebeu serviços de terraplenagem de corte e aterro, em uma plataforma ferroviária concluída e sobre um estoque de brita para lastro. As imagens capturadas pela Vant, com precisão de cerca de 3 cm, foram processadas e geraram produtos geoespaciais, tais como a geração de nuvens de pontos 3D e modelo digital de terreno. O teste confirmou a

viabilidade técnica e o potencial de utilização de Vant como instrumento complementar ao uso de imagens de satélite e geoprocessamento na área de infraestrutura.

O uso de ferramentas de geotecnologia possui a capacidade de aprimorar a atuação do controle externo, destacando-se o aumento da capacidade de fiscalização, a ampliação da abrangência espacial e temporal do controle, a redução de custos com viagens, a fiscalização em tempo real de atividades críticas e o aumento da “expectativa” de controle. O conhecimento das geotecnologias viabiliza um controle externo mais atuante por parte do Tribunal de Contas da União (TCU), seja pelo aumento da capacidade de proposição de ferramentas para o exame do processo de formulação de políticas públicas ou pelo aumento da capacidade de avaliação de políticas públicas instituídas. Nesse sentido, a realização desse piloto confirma a viabilidade técnica e o potencial de utilização das geotecnologias de análise multicritério nessas duas dimensões. Os próximos passos deste trabalho de pesquisa inclui a avaliação de outras geotecnologias e a avaliação de suas incorporações como ferramentas de controle externo.

Controle de obras públicas com utilização de sistemas de informações: estudo de caso em obras de esgotamento sanitário

Foi desenvolvido um modelo para controle de obras públicas conveniadas com a utilização intensiva de tecnologia da informação (TI). O modelo consiste em coletar dados oriundos de sistemas de informações, tratá-los e analisá-los, possibilitando o acompanhamento a distância de elevado número de obras públicas.

Na formulação do modelo, foram realizadas revisão de literatura, entrevistas com técnicos, auditores e acadêmicos, reuniões com gestores, workshops com participação de várias unidades do TCU e da rede de controle e inspeções in loco para fins de validação das informações obtidas. Como ferramenta de auxílio na integração dos dados, utilizou-se programação em Structured Query Language (SQL). A utilização de bases de dados é uma tendência no setor público, tornando-se necessário o desenvolvimento de metodologias para intensificar suas utilizações, tanto no contexto do controle, como também da gestão pública propriamente.

Pisf, por meio do diagnóstico e análise da situação dessas obras e identificação dos problemas e gargalos para conclusão das mesmas (Acórdão n. 1.421/2015-P).

Resultados

A utilização de recursos de TI e informações oriundas de bancos de dados permitiu o controle a distância de diversas obras públicas, sendo as informações validadas com inspeções in loco amostrais.

Os principais achados de auditoria foram: 55% das obras estavam paralisadas, em ritmo lento de execução ou não iniciadas com atraso superior a dois anos; 39% dos objetos não estavam concluídos, mas os prazos de vigência dos convênios estavam expirados; 30% das licenças ambientais de instalação estavam vencidas; 13% das empresas contratadas para execução das obras tinham capacidade operacional incompatível com a execução das mesmas; em 9% dos convênios foram identificadas movimentações atípicas nas respectivas contas bancárias; e risco de poluição das águas do Pisf por despejos de esgoto não tratado.

É um modelo inovador, que possibilita visão sistêmica das obras públicas conveniadas. No caso concreto, utilizaram-se obras de esgotamento sanitário como estudo de caso, mas a metodologia pode ser aplicada para outros tipos de obras. O trabalho contribui para o conhecimento sobre as fontes de informações e suas potencialidades para maior efetividade do controle e melhoria da gestão pública.

Objetivos

Por meio da integração, cruzamento e análise de dados realizou-se auditoria operacional em diversas obras conveniadas. A área de estudo foi composta por 399 municípios nos quatro estados a serem beneficiados pelo Projeto de Integração do Rio São Francisco (Pisf), envolvendo a análise de 142 convênios relacionados a obras de esgotamento sanitário, com valor total de R\$ 730 milhões.

O objetivo da auditoria foi contribuir para a melhoria da governança das obras de esgotamento sanitário associadas ao

Período

Início: 12/5/2014
Fim: 31/3/2015

Unidades

Secex-PB
Secex-PE

Pessoas

Juliana Santa Cruz de Souza
André Delgado de Souza
Aderaldo Tiburtino Leite
Evaldo José da Silva Araújo



Módulo de envio de cobrança executiva aos órgãos executores do sistema e-Cbex

O módulo de envio de Cobrança Executiva aos órgãos executores do sistema e-Cbex é uma ferramenta desenvolvida em Apex que permite o encaminhamento automático aos órgãos executores, por meio eletrônico, dos documentos e instruções necessárias à cobrança judicial da dívida decorrente de débito ou de multa imputada pelo Tribunal, se não recolhida no prazo pelo responsável, em atendimento ao disposto no art. 81, III, c/c o art. 28, II, da Lei Orgânica do Tribunal.

Objetivos

O módulo do sistema objetiva principalmente possibilitar ao Tribunal, por meio do MPTCU, de forma automatizada e por meio eletrônico, o envio da documentação de cobrança executiva ao órgão executor.

Esse módulo também permitirá a emissão de relatórios instantâneos em relação ao número de cobranças executivas encaminhadas para execução.

Além disso, evitará erros humanos que eram cometidos na sistemática anterior, tais como: falhas no envio por e-mail, erros na geração de um arquivo ZIP, dentre outros.

Ainda cabe destacar a redução da carga de trabalho da equipe do Ministério Público junto ao TCU (MPTCU), responsável pela Cobrança executiva, e do Serviço de Cobrança Executiva (Scbex).

Por fim, insta mencionar que o módulo do sistema em comento promoverá a racionalização e a interoperabilidade tecnológica, permitindo o intercâmbio de informações entre os diferentes órgãos da APF (diretriz do governo estabelecida pelo Marco Civil da Internet, Lei 12.965/2014), contribuindo para a agilidade, eficiência, redução dos custos e tempestividade da gestão governamental.

Resultados

Antes da implantação do módulo de envio ao órgão executor do sistema e-Cbex, o envio da documentação necessária ao órgão executor era extremamente moroso, trabalhoso, e inseguro.

Consistia no seguinte procedimento: o MPTCU conferia a documentação (processo Cbex) a ser enviada ao órgão executor; gerava um arquivo ZIP contendo os documentos do processo de cobrança; e expedia o Ofício do MPTCU. Vencida a etapa no Ministério Público, o processo de Cbex era encaminhado ao serviço de Cobrança Executiva (Scbex), responsável por enviar por e-mail, ao órgão executor, o Ofício do MPTCU e o arquivo ZIP gerado.

Esse procedimento gerava algumas falhas no envio, tais como: caixa de e-mail do destinatário lotada, arquivo ZIP muito grande para ser enviado por

e-mail, risco de os arquivos serem encaminhados ao destinatário errado, dentre outros.

Com o novo módulo, o MPTCU apenas confere a documentação necessária e, após a expedição (assinatura) do Ofício do MPTCU, tanto a documentação

quanto o Ofício do MPTCU são disponibilizados automaticamente ao órgão executor por meio de um link externo, permitindo o acompanhamento concomitante de algumas das principais etapas de cobrança executiva, e garantindo maior visibilidade, eficácia, e efetividade às decisões do TCU.



Período

13/6/2014 a 8/9/2015

Unidades

Seginf

Pessoas

Alberto Leite
Câmara (Seginf)
Walter Venson
Filho (Seginf)
Milton Batista
Júnior (Seginf)
Ricardo de Farias
Santos (Seginf)
Delvan Ferreira
Tavares (Seginf)
Benoni Batista Braga
Junior (Seginf)
Yohanna Rossi Senna
(Estagiária - Seginf)



Contratação de serviços de limpeza e conservação para o TCU baseada em desempenho

A inovação está relacionada ao processo de planejamento da contratação dos serviços terceirizados de limpeza. O modelo vigente na administração pública como um todo é muito pouco profissional e, no dimensionamento dos serviços, os órgãos limitam-se a utilizar parâmetros de produtividade genéricos definidos pela Instrução Normativa 02/2008 – SLTI/MPOG, sem, contudo, efetivamente projetar individualmente a solução necessária. Ademais, a administração tem pautado as contratações em números de pessoas, ao invés de precisamente especificar o serviço a ser prestado. O que conduz à perniciosa situação de remuneração por esforço e compromete a governança dos serviços contratados.

Assim, no processo de contratação apresentado objetivou-se superar esse modelo, partindo de fato para o estudo detalhado dos serviços. Além de buscar fontes referenciais especializadas de produtividade (como a ISSA 540 The Worldwide Cleaning Industry Association), realizou-se uma avaliação pormenorizada dos diferentes tipos de áreas físicas, rotinas de serviços, bem como das produtividades reais, procedimentos inéditos na Administração Pública, aferidas in loco.

Além disso, a contratação se propõe a enfrentar desafios e a romper alguns paradigmas em contratos administra-

tivos: 1) remunera-se variavelmente a empresa com base no resultado atingido, e desvinculam-se os pagamentos da quantidade de pessoas alocadas ao serviço (contratação pautada por desempenho); 2) a fim de estimular ideias inovadoras e o aumento da eficiência, concede-se à empresa contratada a possibilidade de reduzir o quantitativo de mão de obra alocada aos serviços, sem reflexo imediato no valor contratual, desde que seja mantido o nível de qualidade pactuado, o que será aferido por comissão específica formalmente designada e pelos usuários.

Objetivos

Contratar serviços de limpeza para o TCU baseados em desempenho (estimulando a eficiência na empresa contratada), mediante a remuneração variável e autonomia para gestão da estrutura necessária para a prestação dos serviços.

Resultados

Redução de 43% no efetivo necessário para a prestação dos serviços e economia de R\$ 180.739,48 mensais para o TCU, o que equivale a 25% do total. Não obstante, o maior ganho está no efeito multiplicador decorrente replicação do modelo por outros órgãos e entidades.

Período

De abril a setembro de 2015.

Unidades

Secop / Sesap
Dipac / Sesap
Senge / Segedam
Consultadas:
Selog,
Secoi
Segedam

Colaboração

especialista da CGU (Franklin Brasil), e consulta a manuais de outras instituições especializadas no tema (ISSA 540).
Pessoas

Pessoas

Sesap
Ricardo Fahr Pessoa
Dipac / Sesap
Thiago Anderson Zagatto
Secop / Sesap
Elisandro S. dos Santos

Curso gestão e fiscalização do RPPS (s)

O curso a distância Gestão e Fiscalização dos Regimes Próprios de Previdência Social é inspirado no formato Massive Open Online Course (MOOC) [Curso Online Aberto e Massivo]. Está dividido nas seguintes unidades, totalizando 72 horas:

- Seguridade Social, Previdência Social e Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS);
- Avaliação atuarial: visão de longo prazo;
- Custeio e utilização de recursos dos RPPS: visão de curto prazo;
- Aplicações e Investimentos dos recursos dos RPPS;
- Impactos fiscais da Previdência Pública;
- Planejamento em auditoria governamental.

O curso foi todo desenvolvido em vídeo-aulas com leitura de apoio e questionários para monitorar a evolução dos alunos ao longo das aulas e unidades. A produção flexível e descentralizada foca no conteúdo e não na imagem do instrutor. As aulas são criadas a partir de apresentações convencionais de power point, gravando a voz pelo microfone de um headset. Mesas digitalizadoras são utilizadas para adicionar efeitos visuais e desenhos, e a equipe de edição do ISC acrescenta animações no pós-processamento.

Objetivos

O objetivo inicial do curso é treinar as equipes de auditoria de 25 TCE e 4 TCM que irão participar da auditoria coordenada nos RPPS de Estados Municípios e

do Distrito Federal, conforme estabelecido em acordo de cooperação assinado pelo TCU, IRB, Atricom, os TCE e os TCM.

A primeira turma contém 145 alunos e conta ainda com auditores do TCU, além de servidores do Ministério da Previdência Social e da Secretaria do Tesouro Nacional. Nessa primeira edição, o curso está sendo oferecido para uma turma fechada e com tutores, mas a partir do ano que vem, ele será oferecido em um formato totalmente aberto para treinar servidores públicos, gestores dos RPPS e cidadãos interessados no tema. O objetivo é treinar milhares de alunos.

Resultados

A experiência com as duas primeiras unidades de seis do curso demonstra que esse formato demanda menos instrutores e tutores. Pode até prescindir destes, dependendo da situação (apesar de ainda não dispormos de avaliações).

Comparado ao formato convencional de produção de cursos, pode-se dizer que é possível obter uma produção mais flexível e descentralizada, a um menor custo e com maior rapidez.

A última unidade do curso, feita em parceria com a Semec, está servindo também como um teste para a reformatação de cursos de planejamento de auditoria e sistematização de achados. Se der certo, a reformatação de vários cursos de técnicas de auditoria será feita seguindo o paradigma de vídeo-aulas.

Desenvolvimento de aplicativos móveis no TCU

Este estudo é o projeto de um especialista sênior, autorizado pela Portaria-CCG nº 13, de 31 de março de 2015 e está alinhado com a aplicação de inovações tecnológicas no processo de Controle, conforme defendido repetidas vezes pelo ministro-presidente Aroldo Cedraz, contribuindo para uma melhoria nos processos de trabalho e nos resultados do Tribunal. O desenvolvimento de aplicações para dispositivos móveis permitirá uma ampliação dos serviços atualmente prestados pelo Tribunal ao cidadão e contribuirá para o fomento e ampliação do controle social. O projeto consiste na elaboração de uma plataforma tecnológica que permitirá o desenvolvimento e a disponibilização de aplicativos móveis integrados ao ambiente computacional do TCU, além de conceder à sociedade um conjunto inicial de aplicativos móveis relativos às atividades finalísticas desse Tribunal.

Objetivos

Conceber uma plataforma tecnológica que permita o desenvolvimento interno e a disponibilização de aplicativos móveis integrados ao ambiente computacional do TCU, por meio do reuso da infraestrutura criada e das regras de negócio existentes nas aplicações corporativas web do Tribunal. É objetivo também deste trabalho disponibilizar para a sociedade um conjunto inicial de aplicativos móveis relativos às atividades do Tribunal, que além de contribuir para a

melhoria dos serviços atualmente prestados, irá auxiliar a fomentar e a ampliar o controle social.

Resultados

Foi criada uma plataforma tecnológica que permite o desenvolvimento interno de novos aplicativos móveis integrados ao ambiente computacional do TCU, por meio do reuso da infraestrutura criada e das mesmas regras de negócio já existentes em aplicações corporativas web do TCU.

Foram disponibilizados os seguintes aplicativos nas lojas Google Play Store e Apple Store:

1) *Sessões*, que disponibiliza as atas e pautas das sessões, pautas explicativas, áudios/vídeos das sessões dos órgãos colegiados do TCU, além de permitir a configuração e o recebimento de notificações, nos dispositivos móveis, relativas às atualizações desses conteúdos;

2) *Publicações de Jurisprudência*, que disponibiliza as publicações relativas às decisões proferidas pelos órgãos colegiados do TCU: boletim de jurisprudência, informativo de licitações e contratos e boletim de pessoal, além de disponibilizar uma pesquisa textual para esses conteúdos.

3) *Vista Processual*, que permite a visualização dos autos processuais e dos respectivos processos apensados, além do acompanhamento do andamento

Período

A concepção do curso se iniciou em abril de 2015; os primeiros testes e a modelagem do plano instrucional, em maio; as primeiras gravações, em julho, e ainda seguimos gravando. O curso teve início em 31 de agosto e será encerrado em 30 de novembro de 2015.

Unidades

SecexPrevidência, ISC, Semec

Colaboração

Ministério da Previdência Social
Secretaria do Tesouro Nacional
Servidores do IPEA no desenvolvimento do conteúdo técnico.

Pessoas

SecexPrevidência
Luciano dos S. Danni
Pietro de Oliveira Costa
ISC
Flávio Spoto Pompeo
Natasha N. de Lima Belus
Matheus S. Bastos
Iara Farias B. de Sousa
Gabriella N. Cordeiro Pereira

Período

De abril de 2015 a março de 2016

Unidades

STI, SETIC, Seses, Seginf, Secom, Ouvidoria

Pessoas

STI
Hério T. C. S. de Oliveira
Wagner Miranda Costa
Robson de Almeida Pereira
Seses
Paulo Morum Xavier
Roberto R. C. O. Andrade Filho



processual dos processos habilitados para os usuários credenciados;

4) *Tribunal de Contas da União*, que centraliza as informações relativas a todos os aplicativos móveis disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União à sociedade.

Os seguintes aplicativos estão em fase de finalização:

1) *Contas julgadas irregulares*, que fornece uma consulta de responsáveis por contas julgadas irregulares

pelo TCU, além de permitir a visualização dos processos e o andamento processual;

2) *Push de Processos*, que permitirá a configuração e o recebimento de notificações, em dispositivos móveis, relativas a tramitação de processos habilitados para os respectivos usuários;

3) *Duvidoria*, que disponibilizará para sociedade uma forma de envio de manifestações georreferenciadas para o TCU e que poderão subsidiar futuras ações de Controle.

Proposição de uma nova métrica de software, descrição da sua aplicabilidade na governança de TI e validação da métrica em projeto ágil interno ao TCU

A tecnologia da informação (TI) tem se tornado parte integrante do negócio das organizações, com papel fundamental de apoiar o alcance dos objetivos institucionais. Uma maior maturidade em métricas de software pode viabilizar uma melhor gestão e governança de TI e o alinhamento estratégico de seus objetivos.

Ainda que a área de informática tenha evoluído significativamente nesses últimos anos, a área de métrica de software encontra-se carente. A métrica mais usada por empresas da área no Brasil¹, a Análise por Pontos de Função (APF), foi concebida há 36 anos, em 1979, por Albrecht (IBM)². Devido à falta de melhores opções, a APF segue sendo usada amplamente no governo federal em contratações de desenvolvimento e manutenção de sistemas. Além dos diversos acordãos do TCU que apontam seu uso em contratações³ como uma opção de dimensionamento do objeto contratado, o Roteiro de Métricas do SISP preconiza sua aplicação junto aos órgãos da administração pública federal. No TCU, os contratos vigentes de desenvolvimento usam a APF para fins de pagamento⁴. Apesar do uso extensivo da APF, um grande número de críticas à sua validade e à sua aplicabilidade constantes na literatura⁵ põe em xeque a correção

do seu uso em contratações e a confiabilidade de sua aplicação como ferramenta para a gestão e para a governança da TI.

Objetivos

Proposição de uma nova métrica de tamanho funcional de software baseada na métrica Pontos de Função sem algumas de suas deficiências.

Avaliação da nova métrica quanto a sua correlação com o esforço despendido em desenvolvimento e manutenção de sistemas, inclusive em projeto de desenvolvimento ágil no TCU.

Ilustração do uso da nova métrica na governança de TI.

Resultados

A nova métrica de software proposta, Elementos Funcionais de Transação (EFT), mostrou-se superior à métrica Pontos de Função (APF), da qual se deriva. Além de não possuir algumas deficiências conceituais da APF, a EFT apresentou, no contexto dos dados analisados, uma maior correlação com o esforço despendido no desenvolvimento de software do que a APF⁶.

Período

De agosto de 2012¹¹ a dezembro de 2014.

Unidades

STI
Sefti

Pessoas

Marcus V. Borela de Castro
Carlos Alberto M. Hernandez

Ilustrou-se também no trabalho a aplicação da Eft como ferramenta para aprimorar a governança de TI com seu uso nas atividades propostas pela norma ISO 38500 de avaliação, monitoramento e direção da área de desenvolvimento de sistemas. Diversos indicadores baseados na métrica podem ajudar a revelar a real situação da área para a alta administração.

O trabalho foi apresentado no 27º Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software em outubro de 2013⁷

e publicado na base digital do Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE Xplore)⁸. Também foi apresentado no II Seminário de Métricas do Sisp em julho de 2014⁹ e citado no Roteiro de Métricas de Software do Sisp, versão 2.1, em 2015¹⁰.

Espera-se que o trabalho permita aumentar a contribuição da TI para o negócio de forma objetiva, confiável e visível. E que seu uso possa favorecer contratações de sistemas no TCU e na Administração Pública a preços mais justos.

(Endnotes)

1 BRASIL. Pesquisa de Qualidade no Setor de Software Brasileiro, 2009. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia; Secretaria da Política de Informática, 2009. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0210/210931.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

2 ALBRECHT, A. J. Measuring application development productivity. In: Proceedings of the Joint SHARE/GUIDE/IBM Application Development Symposium. Monterey (CA): SHARE Inc. and GUIDE International Corp, 1979.

3 BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdãos 1.782/2007, 1.910/2007, 2.024/2007, 1.125/2009, 1.784/2009, 2.348/2009, 1.274/2010, 1.647/2010, todos do Plenário.

4 Contratos 62/2011 e 20/2013.

5 Baixa representatividade; funcionalidades com complexidades diferentes dimensionadas com o mesmo tamanho; transição abrupta entre faixas; dimensionamento limitado de funcionalidades com alta (e baixa) complexidade; operações matemáticas em escala ordinal; impossibilidade de se dimensionar alterações em partes de uma funcionalidade (críticas detalhadas na seção 2.2 do artigo publicado pelos autores).

6 Constatou-se que a correlação com o esforço (em dias de programador) da métrica Eft (coeficiente de explicação R2 = 91%) foi muito superior à da APF (R2 =45%), durante acompanhamento do desenvolvimento ágil do novo sistema de prestação de contas (eContas) no período de 29/10/2014 a 16/12/2014.

7 Disponível em: <<http://cbsoft2013.unb.br/wp-content/uploads/2013/10/SBES-completo.pdf>>.

8 CASTRO, M. V. B. de; HERNANDES, C. A. M. A Metric of Software Size as a Tool for IT Governance. Software Engineering (SBES), 2013.

9 Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/metricas/wiki/Eventos>>.

10 BRASIL. Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação. Roteiro de Métricas de Software do SISP. Versão 2.1. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, 2015. Disponível em: <http://sisp.gov.br/metricas/wiki/download/file/Roteiro_de_Metricas_de_Software_do_SISP_-_v2.1.pdf>. Acesso em: 23 set. 2015.

11 Elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, promovido pelo ISC em parceria com a UnB nos termos da Resolução-TCU nº 212, de 25 de junho de 2008 e do EDITAL-ISC nº 02, de 21 de março de 2011.

Mapa processual

O Mapa Processual é uma solução departamental desenvolvida pela Secretaria de Controle Externo no Estado de Mato Grosso (Secex-MT) para gerenciamento da etapa “pós-mérito” dos processos. A iniciativa surgiu tendo em vista que as soluções corporativas para esse processo de trabalho ainda possuem uma dependência relativamente alta de checagens visuais com emprego de checklists e formulários, altamente suscetíveis à falha humana. Em constante aperfeiçoamento quanto à forma de organização e ao fluxo de trabalho, alinhando-se às normas do Tribunal, a ferramenta conta com um tutorial customizado que permite a utilização amigável de todo e qualquer operador e a aplicabilidade às Unidades Técnicas do Tribunal com um todo.



atestado de caráter de trânsito em julgado e/ou do encerramento dos autos, gerenciar as ações administrativas sobre os processos em suas etapas, bem como subsidiar a elaboração de relatórios gerenciais a serem encaminhadas à consideração superior. Inicialmente edificado como um processo de trabalho suportado por planilhas, já conta com iniciativas de migração para a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), em desenvolvimento.

CONTEXTO

Uma vez expedido o acórdão condenatório no âmbito do Tribunal, descortina-se um novo caminho previsto nas normas processuais do Tribunal, cujo cumprimento muitas vezes exige uma série de minúcias e cuidados necessários à garantia do devido processo legal até seu encerramento, de maneira individualizada.

Assim, a partir da prolação das deliberações pelo sistema corporativo Sagas, tendo em vista a riqueza de detalhes a serem observados, o **Mapa Processual** permite à Secex-MT automatizar a conformidade processual antes do

OBJETIVOS

Entre as finalidades, podemos elencar a verificação, de forma individualizada, da conformidade processual de todas as comunicações dos responsáveis arrolados e dos processos de cobrança executiva afetos ao originador; a garantia do cumprimento integral do acórdão condenatório, inclusive recursos relacionados e de seus desdobramentos; a demonstração customizada dos dados gerais, das deliberações e da situação de todos os processos da unidade com apenas um clique; e o acompanhamento gerencial dos processos da Unidade Técnica por parte do secretário, dos assessores e dos diretores em tempo real.

PERÍODO

Solução departamental desenvolvida entre janeiro e fevereiro de 2015, com utilização contínua e perene.

UNIDADES

Secretaria de Controle Externo no Estado de Mato Grosso, com aplicabilidade em todas as regionais do Tribunal.

PESSOAS

Diego Padilha de Siqueira Mineiro
André de Oliveira Acevedo

RESULTADOS

O Mapa Processual é uma solução corporativa customizada de aplicabilidade edificada a partir das normas processuais em vigor no Tribunal que possui um olhar voltado à atuação gerencial da Unidade Técnica, assim como otimiza os procedimentos de conformidade das comunicações, dos processos de cobrança executiva, do cumprimento do monitoramento das deliberações e da aplicabilidade de eventuais sanções de inabilitação para o exercício de cargo comissionado ou função de confiança no âmbito da administração pública federal, de declaração

de inidoneidade de licitante e demais providências processuais antes do encerramento processual.

Enfatiza-se, portanto, que a relevância da ferramenta não está no formato, em planilhas, que podem ser considerados bons referenciais a partir de seu aprimoramento contínuo, mas no método de trabalho que envolve o operador em busca da eficiência dos procedimentos e dos processos sob a responsabilidade da Unidade técnica. Ela complementa a ilustração das imagens dos documentos que trazem as telas das principais interfaces, assim como o respectivo tutorial de sua utilização.





TRABALHOS DE DESTAQUE

CONTROLE EXTERNO



Auditoria de conformidade e rede de controle

Este trabalho consistiu em uma auditoria de conformidade relativa a convênios custeados com recursos federais, e foi realizado de forma concomitante com investigação deflagrada pela Polícia Federal. As duas ações foram coordenadas, propiciando melhores resultados do que se em caso de atuações desconexas.

Contexto

A auditoria foi realizada no contexto da Rede de Controle, que tomou forma a partir dos Acordos de Cooperação Técnica (que reúnem diversos órgãos de controle) e tem como objetivo realizar trabalhos mais ágeis e eficazes, por meio de articulação de ações de fiscalização, combate à corrupção e controle social. No caso específico do estado de São Paulo, o Acordo, publicado no DOU de 4/10/2015, p. 177, seção 3, congrega: TCU, TCM/SP, TCE/SP, AGU, MPF, MPE, PFN, CGU, SRFB, e DPF.

Objetivos

Do ponto de vista do TCU, o objetivo inicial foi ter acesso a provas presentes no processo judicial, tais como as originárias de quebra de sigilo bancário e fiscal, que fortalecem os achados de auditoria e a imputação de débito. Do ponto de vista da DPF, o objetivo inicial foi obter cópia das instruções da Unidade Técnica, para embasar o pedido de quebra de sigilo.

Além disso, a atuação coordenada dos dois órgãos teve como objetivo a coleta de provas de maior qualidade,

no âmbito das quebras de sigilo telefônico e telemático.

Por fim, o objetivo final foi o fortalecimento geral de ambos os trabalhos, tendo em vista que as análises e conclusões feitas por um órgão poderiam ser usadas como embasamento por outro. Isso de fato se materializou e o relatório de auditoria do TCU, demonstrando as fraudes nas licitações, fortaleceu o relatório da DPF. As análises de movimentação financeira entre os investigados, as escutas telefônicas, e os extratos dos e-mails trocados entre investigados, provenientes do trabalho da DPF, subsidiaram o relatório do TCU.

Destaca-se que os objetivos só foram alcançados por conta das autorizações de compartilhamento de peças, dadas pelo Ministro Relator Raimundo Carreiro, e pelo Juiz Federal Fernando Toledo Carneiro.

Resultados

O processo ainda está pendente de julgamento de mérito. A última instrução da Unidade Técnica propõe conversão dos autos em TCE e impugnação do valor integral do convênio.

No âmbito judicial, houve prisão em flagrante de alguns dos envolvidos, encontrados com dinheiro proveniente de propina, bem como bloqueio judicial de bens.

Embora nenhum dos processos, nem judicial, nem de controle externo, tenha decisão final de mérito, observa-se que a conveniente encerrou suas atividades, tendo desocupado seu edifício-sede.

Período

A auditoria ocorreu entre abril e novembro de 2013, não de forma contínua, já que, pela natureza dos trabalhos, foram necessárias inúmeras interrupções. As instruções de análise das defesas ocorreram no segundo semestre de 2014 e no primeiro semestre de 2015.

Unidades

Secex-SP

Pessoas

Ivan A. Mancini Pires
José Eduardo do Bomfim
Sergio Koichi Noguchi
Vitor Menezes Santana
Wilson Issamu Yamada

Avaliação dos instrumentos e mecanismos de planejamento, gestão e controle utilizados por Furnas Centrais Elétricas S.A. em relação as suas SPE

Auditoria operacional promovida pela SecexEstataisRJ com o objetivo de avaliar os instrumentos e mecanismos de planejamento, gestão e controle utilizados pela estatal Furnas para garantir o alcance dos objetivos e resultados almejados com os empreendimentos de geração e transmissão estruturados sob a forma de sociedades de propósito específico (SPE).

Contexto

Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas) é uma sociedade de economia mista de capital fechado, subsidiária integral da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), que atua nos segmentos de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica. Seu portfólio de instalações engloba 12,8 GW de potência instalada de geração, 24.000 km de linhas de transmissão e 64 subestações transformadoras, atuando em quinze estados e no DF.

Na qualidade de uma das maiores empresas de energia elétrica do País, Furnas desempenha importante papel na expansão do setor. Sua atuação, seguindo as diretrizes estratégicas do Sistema Eletrobras (SE), tem se pautado na participação (geralmente minoritária) em sociedades de propósito específico (SPE), que são empresas criadas em parceria com a iniciativa privada para a construção, operação e manutenção de empreendimentos

de geração e transmissão. Atualmente (2014), Furnas já participa de 81 SPE, sendo que no período de dois anos (2012 a 2013) houve um crescimento de 95% no volume total investido pela estatal por meio desse modelo de negócios.

Em linhas gerais, entende-se por SPE, no contexto do setor de energia elétrica, a aglomeração empresária de direito privado, com objeto social limitado e específico, geralmente constituída com a finalidade de captar recursos mediante projetos estruturados de financiamento (*project finance*). Trata-se de modelagem financeira que se caracteriza por prever, como garantia de financiamento, os ativos da própria SPE e os recebíveis atrelados ao projeto. O capital investido nas SPE advém dos parceiros associados, usualmente na proporção da participação societária, sendo verificada, na maioria dos casos, a participação do BNDES como entidade financiadora de sócios públicos e privados.

O volume total de investimentos através de SPE (das quais Furnas participa) alcança R\$ 48 bilhões, quando incluídos os valores investidos também pelos parceiros privados. O montante total aportado somente por Furnas chegou a R\$ 5,8 bilhões. Para os próximos anos, estão previstos R\$ 2 bilhões em novos aportes a serem realizados pela estatal para as SPE já constituídas. Para as SPE que ainda poderão ser

formadas, Furnas ainda planeja aportar mais R\$ 8 bilhões, de acordo com as perspectivas da estatal e a partir dos leilões a serem realizados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

Entretanto, em que pese o significativo volume de recursos públicos aportados, o modelo de gestão e governança dessas parcerias é novo e contempla características próprias, pouco conhecidas e avaliadas no setor público nacional. Por um lado, a participação do capital público é bastante significativa, seja por meio de aportes diretos (*equity*) realizados por Furnas (assim como por outras empresas do Sistema Eletrobras), seja por intermédio de financiamentos concedidos pelo BNDES (*debt*). Por outro lado, como as SPE, em geral, têm participação acionária privada majoritária, o controle societário não está concentrado nas mãos do Poder Público. Trata-se, portanto, de uma nova fronteira com que se defronta a Administração Pública, que apresenta grandes desafios, tanto aos gestores como aos órgãos de controle, no que se refere à busca pela proteção do interesse público envolvido com os investimentos.

Objetivos

A auditoria operacional realizada pela SecexEstataisRJ teve como objetivo avaliar os instrumentos e mecanismos de planejamento, gestão e controle utilizados por Furnas para garantir o alcance dos objetivos e os resultados almejados com os empreendimentos de geração e transmissão de energia elétrica estruturados sob a forma de SPE.

A partir dos principais riscos associados ao processo de planejamento, gestão e controle das SPE em Furnas, identificados em levantamento prévio realizado pela SecexEstataisRJ em 2011 (Acórdão 2.954/2013-TCU-Plenário), o escopo da auditoria centrou-se no exame dos seguintes pontos: (i) análise do processo de seleção de parceiros para os empreendimentos; (ii) avaliação dos mecanismos de mitigação de riscos nos casos em que o só-

cio privado da SPE também atua como fornecedor do empreendimento; (iii) exame dos mecanismos e ferramentas usados por Furnas para o acompanhamento e controle de desempenho das SPE.

Além disso, tendo em vista que Furnas não promove diretamente a gestão das SPE, mas sim a sua supervisão e controle por meio das instâncias próprias de governança corporativa dessas entidades, tais como os conselhos de administração e fiscal das SPE, entendeu-se necessário incluir no escopo da fiscalização: (iv) a verificação do processo de seleção dos representantes de Furnas nos conselhos de administração das SPE; (v) o exame das características gerais das estruturas internas de governança dessas sociedades.

Resultados

Em decorrência das apurações realizadas no curso da auditoria operacional, a equipe de fiscalização consignou diversos achados de auditoria que podem ser assim sintetizados:

- inexistência de orientação geral sobre planejamento, gestão e controle de SPE emanada no âmbito do Sistema Eletrobras;
- ausência de política ou norma formalmente instituída sobre o processo de seleção de parceiros privados para compor as SPE;
- insuficiência de regras formalmente instituídas sobre seleção e desempenho dos representantes da estatal nos conselhos de administração e fiscal das SPE;
- fragilidade das estruturas internas de governança corporativa das SPE;
- deficiência nos mecanismos e ferramentas existentes para o acompanhamento e controle por Furnas do desempenho das SPE;
- falta de regulamentação e controle para mitigação dos riscos inerentes

Período

1/9/2014 a 25/11/2014.

Unidades

SecexEstataisRJ.

Pessoas

Coordenador

Leonardo H. Lima de Pilla
Fernando S. de Magalhães

Documentos

Relatório, Voto e Acórdão
2.322/2015-TCU-Plenário



tes aos casos em os sócios privados atuam também como fornecedores de bens e serviços na SPE;

- g. expressiva deterioração das taxas de rentabilidade em projetos associados à SPE.

A equipe de auditoria constatou, no que se refere à participação em SPE, que a *holding* Eletrobras não possuía política ou norma geral positivada que orientasse suas subsidiárias quanto a padrões mínimos de planejamento, controle, gestão ou rentabilidade para os empreendimentos. Pelo contrário, observou-se inexistirem orientações corporativas sobre: (i) critérios de escolha de parceiros; (ii) requisitos para a indicação de representantes dos conselhos diretivos; (iii) cláusulas mínimas para os acordos de acionistas; (iv) mecanismos de monitoramento do desempenho dos investimentos, dentre outras.

No que se refere à seleção de parceiros privados, verificou-se não existir política ou norma positivada em Furnas, estatuída pela alta administração, para regular a forma pela qual tal atividade deve ser conduzida. Muito embora a seleção de parceiros ocorra a partir de chamada pública, o que se constatou foi a aplicação de critérios de escolha delineados ao sabor de uma única área da Estatal (a Superintendência de Novos Negócios), segundo as especificidades de cada negócio, não havendo regras centrais de controle e transparência. Tal situação expõe Furnas a significativos riscos, pois inexistindo parâmetros gerais previamente instituídos, não há como se garantir que o processo seletivo para determinado negócio não seja direcionado a parceiros específicos, nem como assegurar que os efetivos interesses da Companhia estejam prevalecendo sobre os interesses privados de alguns candidatos.

A equipe de auditoria da SecexEstataisRJ também apontou fragilidades em relação à forma com que os funcionários de Furnas são escolhidos e indicados para atuar nos conselhos diretivos das SPE. Tais entidades, enquanto sociedades empresárias autônomas, possuem estruturas internas próprias de administração (Conselho de Administração e Diretoria), não competindo a Furnas o gerenciamento direto dessas empresas. Cabe à Estatal, enquanto sócia no empreendimento, indicar um número certo de representantes para compor os conselhos, seguindo os termos do acordo de acionistas firmado para a SPE. De acordo com o levantamento feito na auditoria, atualmente existem 70 funcionários de Furnas ocupando 457 cargos de conselheiro (fiscal ou de administração). Entretanto, constatou-se que não existe norma formal que estabeleça regras para procedimentos de seleção dos representantes, competências técnicas

e qualificações desejáveis, e hipóteses de impedimento ou restrição à atuação de membros.

Constatou-se também que, na maioria dos casos, o processo de indicação de conselheiros sequer observou as exigências estatutárias de Furnas, uma vez que muitos dos empregados presentemente exercendo cargos nas SPE não tiveram seu processo de seleção ratificado pela administração superior da estatal, nem pela controladora: dos 457 cargos em exercício, 147 (32%) não tiveram sua indicação submetida à aprovação do Conselho de Administração de Furnas e 381 (83%) não foram elevados à ratificação da Eletrobras. Essa situação, além de violar diretamente o Estatuto Social da Companhia, compromete a legitimidade e a credibilidade das representações na gestão das sociedades parceiras.

No que se refere às estruturas internas de governança próprias das SPE, a fiscalização constatou que Furnas não possui norma institucional sobre como deve ser regulada a parceria, seja em termos de mecanismos de controle e gestão, ou de padrões mínimos de governança. E, diante dessa falta de regulamentação, algumas fragilidades foram mapeadas pela equipe de auditoria: (i) das 81 SPE, 66 (81% do total) não possuem código de ética para disciplinar a atuação de seus empregados; (ii) em nenhuma das 81 SPE de Furnas existe regra sobre contratações de bens e serviços, nem mesmo previsão estatutária de que as aquisições devam se pautar em “valores de mercado”; (iii) em 24% das SPE de Furnas não há conselho fiscal instituído, em literal afronta ao art. 161 da Lei 6.404/1976; (iv) nenhuma das sociedades possui também comitê de auditoria permanente e apenas 10% delas dispõem de auditoria interna.

Todas essas constatações sobre as estruturas internas de governança das sociedades foram identificadas tanto nas SPE de menor materialidade, como naquelas responsáveis pelos maiores investimentos. A partir da listagem confeccionada pela unidade técnica, envolvendo as dez SPE de maior capital social de Furnas (com cifras acima de R\$ 900 milhões), é possível compilar os seguintes números: 60% não possuem conselho fiscal, 90% não contam com auditoria interna, nenhuma dispõe de comitê de auditoria permanente, 80% não têm código de ética e nenhuma detém regra sobre contratações de bens e serviços.

Em relação ao controle e acompanhamento do desempenho das SPE, a equipe de auditoria verificou que Furnas não possui sistema informatizado que busque dados de desempenho atualizados de suas SPE; as planilhas utilizadas para controle em Furnas são alimentadas de forma manual, a partir de informações solicitadas às sociedades sem critério uniforme; poucos indicadores de desempenho são de

fato utilizados para mensurar os resultados das SPE; não há atualização periódica dos planos de negócios das SPE.

A equipe de auditoria constatou, ainda, a existência de doze participações societárias em que sócios privados atuam, ou atuaram, como fornecedores da própria SPE, sendo contratados diretamente para prover bens ou executar obras para a parceria. Esses doze empreendimentos somam R\$ 15,8 bilhões em investimentos, com participação direta de Furnas de R\$ 5,8 bilhões. A situação de sócios atuando como fornecedores revela patente conflito de interesses. Além de não ter havido óbice à constituição de SPE sob conflito de interesses, a unidade técnica do TCU também identificou inexistir qualquer controle adicional, por parte da própria SPE ou de Furnas, para verificar a regularidade dos desembolsos em tais sociedades.

Por fim, no que se refere às taxas de retorno econômico-financeiro das sociedades em que Furnas participa, a fiscalização verificou que expressiva parcela das SPE teve significativa redução em suas taxas de rentabilidade estimadas, havendo situações de grandes investimentos em que a deterioração da taxa de retorno estimada chega a mais de 50%. Além disso, ao se analisar a taxa de retorno consolidada da

carteira de SPE (81 empreendimentos), observou-se que a rentabilidade estimada situa-se em patamar aquém dos níveis mínimos de custo de capital próprio definidos pela *holding* Eletrobras, indicando que, segundo as estratégias comerciais da controladora, tais negócios representam perdas financeiras (prejuízos) para Furnas.

Como resultado da fiscalização, o Plenário do TCU proferiu, por meio do Acórdão 2.322/2015, diversas determinações e recomendações com o intuito de instar Furnas e o Sistema Eletrobras a adotarem medidas para o aperfeiçoamento de seus mecanismos de gestão e controle dos investimentos realizados por meio de SPE. Dentre as determinações emanadas, destaca-se, também, a dirigida ao Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Dest) no sentido de que avalie os mecanismos de governança das empresas estatais nas suas participações em SPE e de que promova os necessários aprimoramentos com vistas a evitar a ocorrência de achados semelhantes aos identificados na auditoria. O TCU também determinou a deflagração de auditoria específica para averiguar eventuais ilicitudes na pactuação das SPE em que sócios privados figurem também como fornecedores.



Contas do governo 2014

O trabalho consistiu na elaboração do Relatório e Parecer Prévio sobre as Contas do Governo da República relativas ao exercício de 2014, tratando-se do diagnóstico sistêmico sobre aspectos relevantes do desempenho e da conformidade da gestão pública federal nesse ano.

Período

Início: 10/12/2013
– aprovação das Diretrizes (Acórdão 3.682/2013-TCU-Plenário).
Fim: 7/10/2015 – aprovação do Parecer Prévio (Acórdão 2.461/2015-TCU-Plenário).

Unidades

Semag, SecexFazenda, SecexPrevidência, SecexSaúde e Semec.

Pessoas

SecexFazenda
Ana C. Amorim Ubarana
Andre Bueno Machado
Juliane Madeira Leitão
Márcio F. Sueth da Silva
SecexPrevidência
Pietro de Oliveira Costa
Jorge M. de O. Castro Neto
SecexSaúde
Lídia Firmina dos Santos
Semec
Henrique F. Souza Carneiro

identificados ao longo da elaboração do relatório.

Além disso, com base em fiscalizações realizadas pelo Tribunal, a Semag coordenou a produção de textos sobre avaliação de governança em políticas públicas e consolidou análises sobre indicadores e metas do Plano Plurianual.

Objetivos

O Relatório e Parecer Prévio sobre as Contas do Governo da República tem como objetivos:

- Contribuir para a transparência das ações estatais;
- Analisar a conformidade e o desempenho do planejamento, do orçamento e da gestão fiscal, aspectos estruturantes da atuação do governo;
- Emitir opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas da União, com vistas a ampliar a credibilidade dessas informações financeiras;
- Fornecer um panorama do cenário econômico e das ações macroeconômicas governamentais no exercício em exame;
- Analisar a conformidade e a confiabilidade das informações sobre o desempenho das ações governamentais; e

Com base no art. 71, inciso I, da Constituição Federal, o Tribunal de Contas da União emite opinião sobre o Balanço Geral da União e sobre o relatório da execução dos orçamentos. Deve-se concluir se tais contas representam adequadamente as posições financeira, orçamentária, contábil e patrimonial consolidadas no encerramento do exercício, bem como se observam os princípios que regem a administração pública federal, com destaque para o cumprimento das normas constitucionais, legais e regulamentares na aplicação dos recursos públicos federais.

A Secretaria de Macroavaliação Governamental (Semag) assessora o Ministro Relator na elaboração do Relatório e Parecer Prévio, contando com o apoio de diversas unidades do Tribunal.

A análise das Contas do Governo de 2014 exigiu um esforço de trabalho adicional, incluindo a inédita abertura da etapa de contraditório, diante dos indícios de irregularidades graves

- Fomentar o aperfeiçoamento da governança e da gestão pública.

Resultados

A análise das Contas do Governo contempla vários aspectos da gestão pública federal no ano avaliado. Por meio desse trabalho, o Tribunal avalia a adequação do Balanço Geral da União e a observância dos princípios constitucionais e legais que regem a administração pública federal, principalmente no que tange à gestão orçamentária e financeira dos orçamentos da União.

Em decorrência, são fornecidas informações relevantes para o público em geral e para o Congresso Nacional, garantindo transparência sobre a atuação governamental. Além disso, são emitidos alertas, ressalvas e recomendações, com base nos achados do trabalho, com o objetivo de aperfeiçoar a administração pública em benefício da sociedade.

A despeito das singularidades de cada irregularidade detectada nas Contas de 2014, verificou-se em seu conjunto um fio condutor, posto que, desde o início daquele ano, as ações adotadas induziram a uma inverídica aparência de equilíbrio, encobrendo a real situação das contas públicas e, conseqüentemente, permitindo despesas que, de outra forma, não seriam viáveis. Em suma, o que se observou no exercício de 2014 foi uma política expansiva do gasto sem sustentabilidade fiscal e sem a devida transparência, em afronta aos princípios basilares da administração pública.

Por fim, cumpre destacar o papel relevante que o TCU desempenha no controle da gestão fiscal, principalmente com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, o que traz consigo a responsabilidade de apontar os desvios identificados de forma a contribuir para a credibilidade e confiabilidade da gestão e das informações relacionadas às contas públicas brasileiras.

Pessoas (cont.)

Semag

Alessandra P. de Melo
Alessandro A. Caldeira
Ana Caroline de S. Rodrigues
Andréia Rocha B. de Oliveira
Antônio C. C. d'Ávila C. Junior
Charles M. Soares Evangelista
Cláudio Henrique Correia
Daniela Fernandes Nilson
Dulce M. A. da Rocha Coelho
Eunice Iernos R. Daros
Flávio M. G. Krecke
Geraldo Luiz M. Rodrigues
João José Rocha de Souza
Joaquim R. de Albuquerque
Juarez de Moura Fé
Júlio C. Azevedo Teixeira
Leonardo R. ALbernaz
Lucieni Pereira da Silva
Luiz A. Zenóbio da Costa
Márcia de Lima Macedo
Maria Aparecida G. Oliveira
Patrícia Garone F. Falcão
Paulo Henrique Oliveira
Rafael Cavalcante Patusco
Renato Lima Cavalcante
Rodrigo Caldas Gonçalves
Tatiana S. Teixeira Soares
Tito Belchior S. Moreira



FOC na perícia médica do INSS

Período

Início: 23/4/2014
Fim: 31/10/2014

Unidades

Secex-Previdência,
Secex-RS, Secex-PI,
Secex-PE, Secex-MS,
Secex-RD, Secex-MG,
Secex-TO

Pessoas

Adriana de Souza Ribeiro
Álvaro Pinto Rodrigues
Anderson Pinheiro e Silva
Antonio Ezequiel Filho
Aparecido Martins
Elinete Maria Soares Belé
Gérson Dias Alves
João Batista Diniz
Capanema
Jocelino Mendes
da Silva Junior
Jorge Mendes de
Oliveira Castro Neto
Leandro Santos de Brum
Márcio Antônio Marques
Marcos Lima de Matos
Maria Dalva
Gonçalves Peres
Odette Baeta Cavalcante
Osvaldo Nava Sousa
Rita de Cássia Pinto
Rodrigo Otávio
Coelho Hildebrand
Samir Freitas Maia Porto
Thadeu Felismino Taíra

A auditoria foi realizada na forma de fiscalização de orientação centralizada (FOC), modalidade “relatório único”, sendo a Secex Previdência a unidade orientadora. O trabalho contou com a participação de sete secretarias regionais do TCU: Secex-RS, Secex-MS, Secex-MG, Secex-TO, Secex-PE, Secex-PI, Secex-RD, tendo sido visitadas 24 gerências executivas (GEXs) e 50 agências de previdência social (APSs) em 16 estados durante o planejamento e a execução. Utilizaram-se técnicas de exame documental, conciliação e cruzamento de dados, além de entrevistas com servidores do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) envolvidos na operacionalização dos benefícios por incapacidade, tendo sido aplicados os procedimentos detalhados na matriz de planejamento. Dentre os achados, destacamos aquele que evidenciou a questão da produtividade da perícia nas gerências executivas do INSS.

Contexto

O Plano de Benefícios da Previdência Social (Lei 8.213/91) estabelece que algumas espécies de benefícios sejam concedidas aos segurados em função da incapacidade para o trabalho comprovada mediante exame pericial: aposentadoria por invalidez; auxílio-doença; auxílio-acidente; e reabilitação profissional. A perícia médica do INSS também atua na concessão do “amparo assistencial ao portador de defici-

ência”, benefício mantido com recursos da assistência social (Lei 8.742/93), além de benefícios antigos que continuam sendo mantidos pelo RGPS.

Os benefícios por incapacidade representaram despesas mensais da ordem de R\$ 7 bilhões em fevereiro de 2014 (19,5% dos pagamentos do INSS) para atender 7,5 milhões de benefícios previdenciários e assistenciais. Durante o ano de 2013 foram gastos R\$ 76,2 bilhões em pagamentos para esses benefícios.

A concessão e manutenção desses benefícios envolve o trabalho de 4.812 peritos médicos (2013) que avaliam a capacidade laboral dos segurados. Em 2013, foram registradas 7,5 milhões de perícias agendadas (pelo telefone 135 ou pela internet), além de outras atividades para as quais o segurado não tem a opção de agendamento, denominadas “extra-agenda”.

Dessa forma, destaca-se que os benefícios por incapacidade são responsáveis pela maior parte do movimento de segurados nas agências do INSS.

Objetivos

O objetivo da auditoria foi avaliar os procedimentos e controles relacionados à concessão de benefícios por incapacidade no que tange à atividade pericial no INSS. Para atender a esse

objetivo foram avaliados aspectos relacionados à capacidade do INSS em atender a demanda por benefícios por incapacidade em tempo razoável, a confiabilidade do indicador de tempo de agendamento de perícias médicas (TMEA-PM), a supervisão da perícia médica, o controle gerencial de suas atividades e a qualidade dos laudos periciais. Examinou-se, ainda, o impacto dos benefícios concedidos judicialmente e o tratamento dispensado aos auxílios-doença de longa duração.

Resultados

Foi constatada **significativa disparidade no TMEA-PM** observado no ano de 2013 (média dos indicadores mensais) entre as diferentes unidades do INSS. Embora o indicador nacional tenha sido de 22 dias, nas unidades do INSS o TMEA-PM variou entre 1 e 136 dias. Os casos mais graves estão localizados em Alagoas, Sergipe e Rondônia, nos quais 100% das agências tiveram TMEA-PM superior a quinze dias, e no Maranhão, onde 92% das agências não alcançaram a meta nacional. Isso demonstra que o atendimento à meta nacional, representada por uma média, não retrata a situação das unidades locais do INSS, que nem sempre conseguem agendar suas perícias médicas em tempo adequado.

Evidenciou-se, também, que **a produtividade**, ou seja, a relação entre perícias realizadas e a quantidade de peritos lotados, observada no ano de 2013, **apresenta valores muito diferentes entre as gerências executivas do INSS**. A produtividade anual média em cada Gerência Executiva (GEX) variou entre 686 e 2.695 perícias por perito no ano de 2013, o que representa, respectivamente, que cada perito estaria realizando, em média, de 3,4 a 13,5 perícias por dia trabalhado, considerados todos os peritos lotados em cada GEX. A média nacional, quando consideradas todas as GEX, foi de 8,6 perícias diárias por perito. A auditoria estimou que se cada perito médico incrementar duas perícias por dia no quantitativo que realiza atualmente, o prazo para o agendamento poderia ser reduzido drasticamente (próximo à zero) em 66% das gerências executivas, sem a necessidade de novas contratações. Consequentemente, os cidadãos teriam um melhor atendimento e o INSS atingiria sua finalidade de reconhecer benefícios com maior agilidade.

A análise sobre o **TMEA-PM** permitiu constatar que esse indicador **não contempla os casos de insucesso no agendamento da perícia médica por falta de vagas, nem os requerimentos que são um objeto de concessão administrativa** em razão de ações civis públicas em localidades nas quais o TMEA-PM é superior a 45 dias. Assim, o TMEA-PM não reflete o real tempo de espera do segurado pela perícia médica em algumas situações e não alcança, de forma completa, seu objetivo de aferir o tempo que o cidadão aguarda entre a data de solicitação do agendamento e a data de marcação do exame, necessitando de aprimoramentos ou da criação de indicadores complementares.

Foram constatados **elevados percentuais de benefícios por incapacidade mantidos por decisão judicial e de auxílios-doença de longa duração** (mantidos há mais de três anos) em determinadas gerências executivas do INSS. Os benefícios judiciais representam 15% do total de benefícios por incapacidade mantidos na maciça de 2/2014, sendo que existem gerências em que esse percentual é superior a 30%. Os auxílios-doença de longa duração representam 28% desses benefícios na maciça de 2/2014, alcançando percentuais superiores a 40% em algumas unidades.

Em relação à atividade de supervisão sobre a perícia médica, foi constatado que **não há um controle institucional sobre a qualidade dos laudos periciais produzidos pelos médicos peritos**, peça essencial para o adequado reconhecimento do direito do segurado nos benefícios por incapacidade. A maior parte das gerências executivas não realiza, guarda ou registra a avaliação prevista nos normativos do próprio INSS e, muitas vezes, não utiliza o formulário Qualitec, criado com esse objetivo, enquanto a Direção Central da autarquia não dispõe de informações gerenciais sobre a qualidade dos laudos produzidos pelas unidades do INSS no território nacional.

Constataram-se, ainda, falhas na gestão da atividade pericial relacionadas à **ausência de controle sobre as atividades extra-agenda dos peritos, e inconsistências nas bases de dados de perícias** que dificultaram a identificação clara dos peritos responsáveis pela realização de muitos dos laudos.



Levantamento de governança pública e governança e gestão das aquisições

O levantamento de governança pública nacional e de Governança e Gestão das Aquisições (âmbito estadual e municipal) foi realizado pelo TCU, em coordenação com o Instituto Rui Barbosa (IRB), a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), e mais 28 tribunais de contas de estados/municípios.

OBJETIVOS

O objetivo deste levantamento foi obter e sistematizar informações sobre a situação da governança pública em âmbito nacional (esferas federal, estadual, distrital e municipal, e da governança e da gestão das aquisições em órgãos, e entidades das administrações públicas estadual, distrital e municipal): 7.770 organizações responderam ao questionário de governança pública e 7.390 responderam ao questionário de governança e gestão das aquisições [7.770 - 380 organizações federais = 7.390].

As finalidades do levantamento foram:

- Divulgar os temas “governança pública” e “governança e gestão das aquisições” para as organizações participantes, incentivando assim uma mudança de comportamento na administração pública em todo o país;
- Identificar os pontos mais vulneráveis no tema e induzir melhorias;

- Contribuir para o planejamento das ações de controle do TCU e dos demais tribunais de contas partícipes do trabalho, auxiliando-os como indutores do processo de aperfeiçoamento da governança pública e da governança e gestão das aquisições nos órgãos e entidades públicos.
- O trabalho foi realizado pela SecexAdmin e Selog, no período de maio de 2014 a maio de 2015.

Resultados

Segundo as respostas declaradas e o método de análise utilizado, pode-se afirmar que 51% de todas as organizações estariam em estágio de capacidade inicial em Liderança (Figura 1). Esse resultado sugere baixo nível de capacidade da maioria das organizações em gerir por competências, em estabelecer mecanismos que reforcem princípios éticos, e em garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas, todos com respeito à alta administração e aos conselhos ou colegiados superiores. Considerando apenas as organizações federais, o percentual é de 23%.

Pode-se afirmar que 53% de todas as organizações estariam em estágio de capacidade inicial em Estratégia (Figura 2). Esse resultado reflete o baixo nível de capacidade da maioria das organizações em executar um processo

Governança Pública

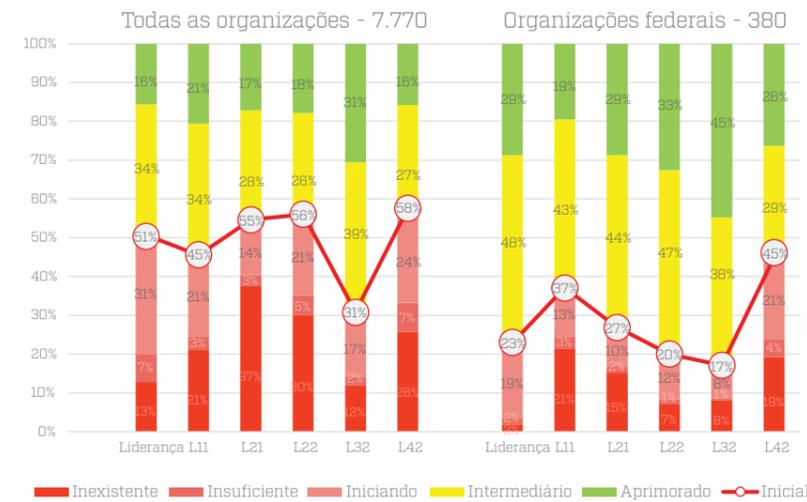


Figura 1: Capacidade em Liderança

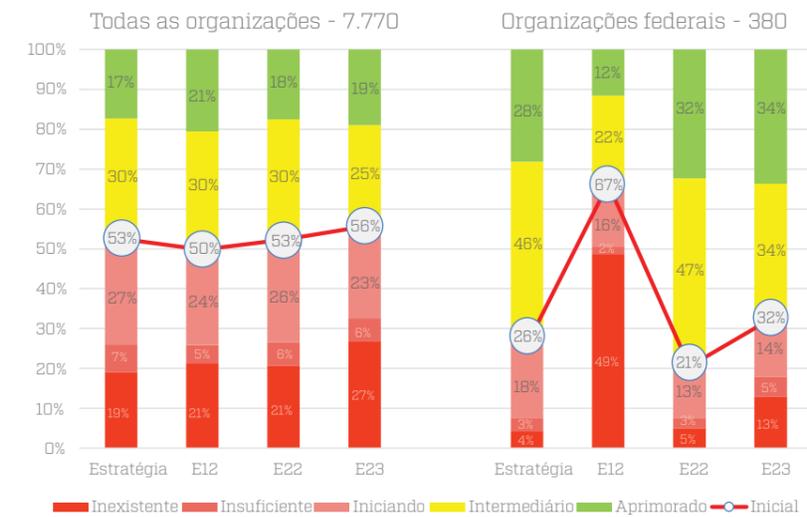


Figura 2: Capacidade em Estratégia

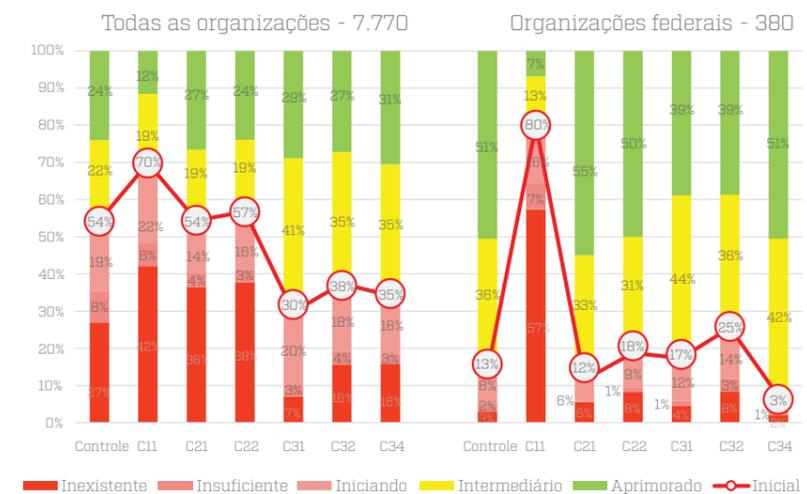


Figura 3: Capacidade em Controle

Legenda Figura 1:

- L11:** Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração e de conselhos ou colegiado superior.
- L21:** Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.
- L22:** Estabelecer mecanismos de controle para evitar que conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da alta administração e dos conselhos ou colegiado superior.
- L32:** Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
- L42:** Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.

Legenda:

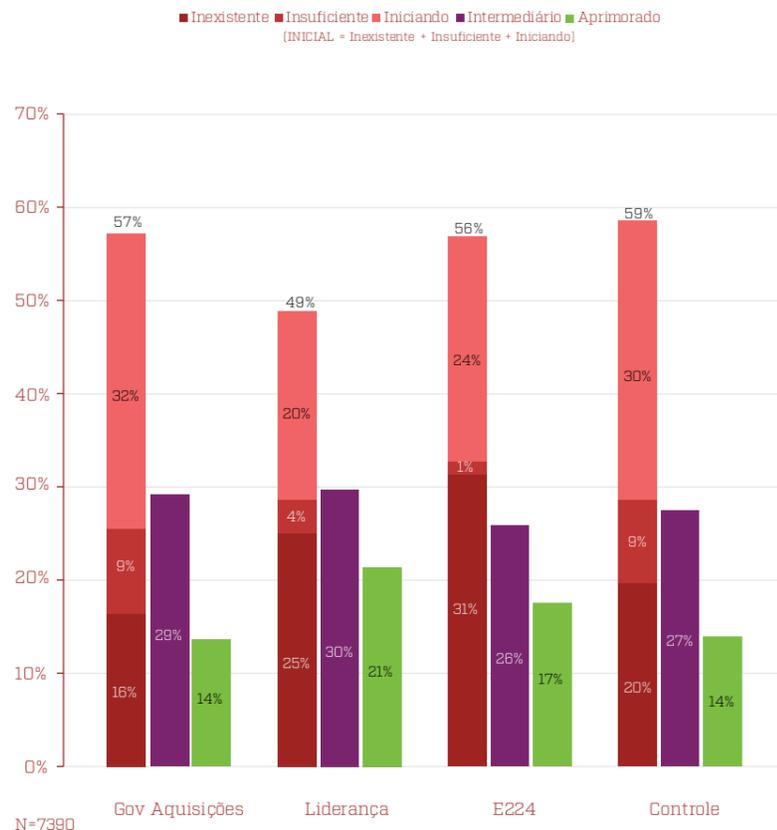
- E12:** Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
- E22:** Estabelecer a estratégia da organização.
- E23:** Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

Legenda:

- C11:** Estabelecer estrutura de gestão de riscos.
- C21:** Estabelecer a função de auditoria interna.
- C22:** Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
- C31:** Dar a transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
- C32:** Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.
- C34:** Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.



Legenda:
E224: A estratégia da organização está definida e explicita objetivos, iniciativas, indicadores de desempenho e metas (*D).



Fiv4: Capacidade em governança das aquisições

Legenda:
CGAPI11: O plano de aquisições, elaborado com base nos objetivos e metas vigentes na organização, está aprovado. (*D).

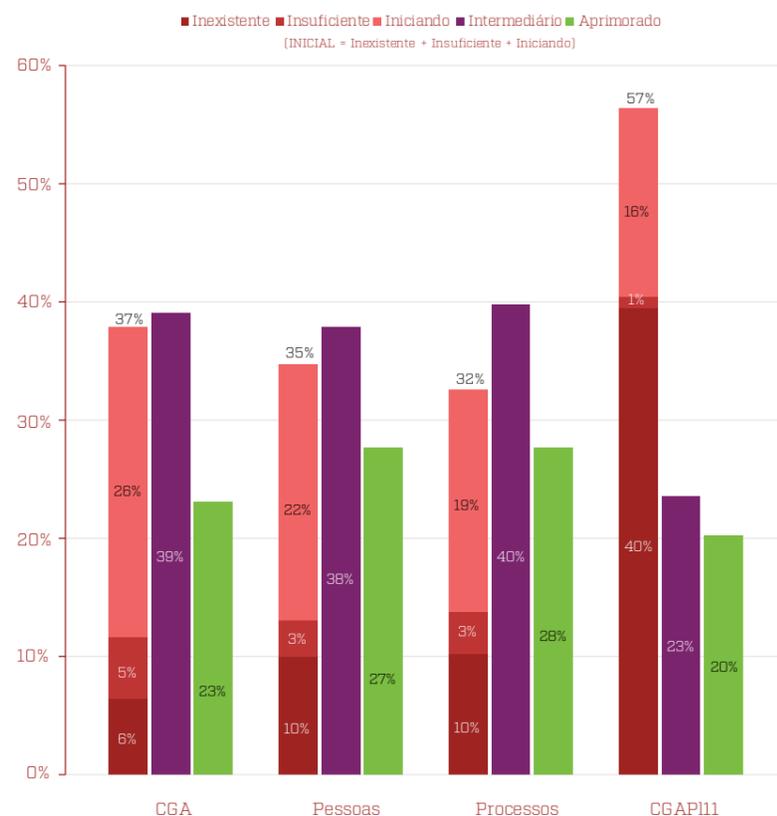


Figura 5: CGA - Capacidade em Controle da Gestão das Aquisições (todas as organizações)

de planejamento estratégico, em promover a participação social na governança da organização, e em monitorar e avaliar o desempenho organizacional.

Considerando apenas as organizações federais, destaca-se o alto percentual de organizações (67%) no estágio inicial de capacidade na prática E12 (Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização). Esse resultado sugere uma baixa capacidade da esfera federal em envolver a sociedade civil em seus processos de tomada de decisão.

Pode-se afirmar que 54% de todas as organizações estariam em estágio de capacidade inicial em Controle (Figura 3). Esse resultado reflete, em geral, o baixo nível de capacidade da maioria das organizações em estabelecer uma estrutura de auditoria interna e de gestão de riscos adequada, em exercer as atribuições com transparência e em

garantir a responsabilização e a prestação de contas.

Destaca-se o alto percentual de organizações (70% no geral e 80% das federais) que estão no estágio inicial de capacidade na prática C11 – Gestão de Riscos. Esse resultado sugere uma baixa capacidade do Estado em gerenciar seus riscos.

Governança e gestão das aquisições

Segundo as respostas declaradas e o método de análise utilizado, pode-se afirmar que apenas 14% das organizações estariam no estágio de capacidade aprimorada em governança das aquisições (Figura 4), ao passo que 57% estariam no estágio de capacidade inicial. Esse resultado sugere que as instâncias internas de governança (alta administração e conselhos ou colegiados superiores), em mais da

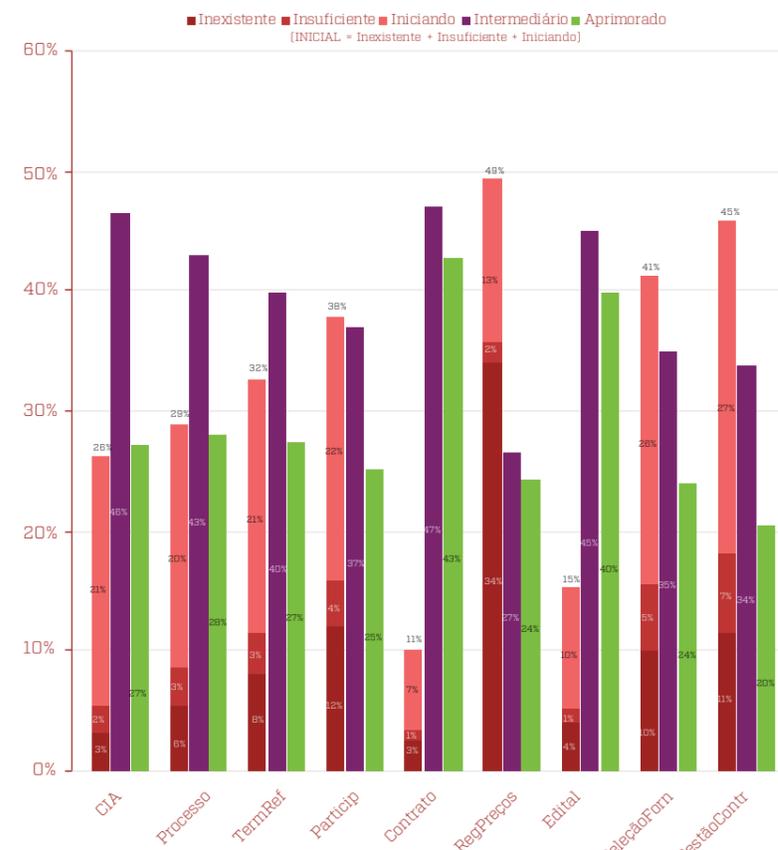


Figura 6: CIA - Capacidade em Controles Internos em Nível de Atividades (todas as organizações)



metade das organizações respondentes, não estão efetivamente avaliando, direcionando e monitorando a atuação da gestão das aquisições com vista ao alcance dos objetivos da organização.

Os dados sugerem deficiências em todos os mecanismos que formam a macrodimensão “Governança das Aquisições”. No que diz respeito à “Estratégia”, observa-se que 31% das organizações declararam que não possuem estratégia definida, ou seja, não traçam claramente seus objetivos, e não estabelecem diretrizes que direcionem a gestão para o alcance de resultados.

Segundo as respostas declaradas e o método de análise utilizado, pode-se afirmar que 37% das organizações estariam no estágio de capacidade inicial em “Controle da Gestão das Aquisições” (Figura 5), ou seja, nessas organizações, o risco de que os processos de gestão das aquisições não sejam executados com eficácia e eficiência não estaria sendo adequadamente tratado. Os dados sugerem deficiências em todos os mecanismos que formam a macrodimensão de “Controle da Gestão das Aquisições”.

No que diz respeito ao mecanismo “Planos”, cujos resultados apresentam-se mais desfavoráveis, observa-se que 40% das organizações declararam que não aprovaram plano de aquisições elaborado com base nos objetivos e metas vigentes na organização (Estágio de Capacidade Inexistente – CGAPI11 – Figura 5).

Segundo as respostas declaradas e o método de análise utilizado, pode-se afirmar que 26% de todas as organizações estariam no estágio de capacidade inicial em “Controles Internos em Nível de Atividades” (Figura 6). Esse resultado sugere que um quarto das organizações não implementaram de forma eficaz controles que mitiguem riscos incidentes em atividades, operações, processos ou sistemas específicos para garantir a efetividade das aquisições. O dado mais preocupante foi o relativo ao componente “registro de preços”, em que 49% das organizações estariam no estágio de capacidade inicial.

O que concluímos

Os resultados deste levantamento apontam diversas oportunidades de melhoria para a governança pública nacional, e governança e gestão das aquisições na administração pública das esferas estadual e municipal. De fato, os resultados obtidos nesse trabalho revelaram deficiências em praticamente todos os controles e práticas sugeridos nos modelos de autoavaliação, o que pode estar impactando o desempenho do governo na condução das políticas públicas existentes e no planejamento de novas ações governamentais.

O que o TCU decidiu Governança Pública

Acórdão 1.273/2015-TCU – Plenário Relator: Ministro Augusto Nardes, TC nº 020.830/2014-9: 9.3. recomendar à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (em articulação com a Casa Civil da Presidência da República, com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e com a Controladoria Geral da União) que, com fulcro no Art. 24-B, da Lei 10.683/2012, elabore plano de longo prazo com objetivo de fortalecer a governança nas organizações públicas de todas as esferas, com vistas ao desenvolvimento nacional.

Governança e gestão das aquisições

Por motivo de ausência de jurisdição, o TCU não propôs medidas estruturantes para os Órgãos Governantes Superiores nos estados e municípios. Entretanto, no que tange ao objetivo de induzir melhorias nessas esferas, e também em cumprimento ao Acordo de Cooperação celebrado em 4 de agosto de 2014 para a realização deste levantamento, propôs-se, por meio do Acórdão 2113/2015-TCU – Plenário Relator: Ministro Augusto Nardes, TC nº 020.830/2014-9:

1.7.1.1 Encaminhe, por meio dos tribunais de contas partícipes, relatório individualizado para as organizações estaduais e municipais participantes do presente levantamento, discriminando os seus respectivos resultados, e comparações com os resultados gerais e resultados médios das organizações dos seus segmentos de negócio, como forma de subsidiar o planejamento dessas organizações, incluindo neste relatório sugestão para que as organizações, em atenção ao art. 6º da Lei 12.527/2011, promovam a divulgação, preferencialmente na Internet, das informações constantes do seu relatório individualizado, com exceção daquelas classificadas como não públicas nos termos da lei;

1.7.1.2 Encaminhe ao Instituto Rui Barbosa (IRB) e à Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), com os cuidados da classificação de sigilo, cópia dos dados brutos das respostas das organizações estaduais e municipais participantes;

1.7.1.3 Encaminhe aos tribunais de contas partícipes do Acordo de Cooperação celebrado para a realização deste levantamento, com os cuidados da classificação de sigilo, cópia dos relatórios devolutivos referentes às organizações da sua esfera de atuação.

Normas brasileiras de auditoria do setor público (nbasp) – nível 1

As Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP) do nível 1 (institucional), emitidas pelo Instituto Rui Barbosa (IRB), definem os pré-requisitos e os princípios basilares para o adequado funcionamento dos tribunais de contas brasileiros na realização de auditorias e, sempre que aplicável, nas demais atividades de controle externo do setor público.

As NBASP foram desenvolvidas com base nas Normas Internacionais de Auditoria das Entidades Fiscalizadas Superiores (Issai) 10, 12, 20, 30 e 40, emitidas pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – Intosai. Também foram utilizadas como referência as Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União (NAT), as Normas de Auditoria Governamental (NAG), as resoluções da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), bem como o marco legal que rege a administração pública brasileira.

Objetivos

As NBASP têm como objetivo estabelecer um padrão nacional de atuação dos tribunais de contas brasileiros, com base em padrões internacionais, visando:

- aumentar o profissionalismo, a qualidade e a credibilidade da auditoria do setor público;
- melhorar o desempenho institucional na realização de auditorias;

- promover uma auditoria independente e eficaz;
- apoiar o desempenho das competências institucionais.

Resultados

As NBASP foram elaboradas seguindo um processo documentado que abrangeu a proposta de minutas pelo Subcomitê de Normas de Auditoria do IRB (composto por representantes do TCU e dos tribunais de contas da Bahia, do Distrito Federal, de Goiás e de Minas Gerais), consulta pública a todos os tribunais de contas brasileiros e aprovação pela Assembleia do IRB, composta por todos os tribunais de contas.

Esse trabalho resultou nas Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público, que compreendem os pré-requisitos sobre a independência dos tribunais de contas (NBASP 10), valor e benefícios dos tribunais de contas – fazendo a diferença na vida dos cidadãos (NBASP 12), transparência e accountability dos tribunais de contas (NBASP 20), gestão de ética (NBASP 30) e o controle de qualidade para os tribunais de contas (NBASP 40).

Cada uma dessas normas abrange de seis a doze princípios básicos, que, por sua vez, são suportados por requisitos que apontam o que é esperado dos tribunais de contas na condução de um desempenho de alta qualidade e credibilidade, e representam o mínimo necessário para o alcance desses objetivos.

PERÍODO

De outubro de 2014 a setembro de 2015.

UNIDADES

Semec.

PESSOAS

Eliane M. Barros de Oliveira
Hiroyuki Miki
Antonio Alves de C. Neto
Maridel Piloto de Noronha
Luciana Nunes Goulart

Auditoria coordenada nos RPPS de estados e municípios

A situação da Previdência Pública é um dos pontos ainda não equacionados na agenda de consolidação do equilíbrio fiscal no Brasil. Em apenas 3 anos, o déficit atuarial agregado dos estados praticamente dobrou em valores correntes e chega hoje a 50% do PIB, ou seja, R\$ 2 trilhões de reais. Nos municípios o déficit é da ordem de 10% do PIB, frente a uma menor capacidade de financiamento.

Atualmente, excluindo-se a União, existem mais de 2000 Regimes Próprios de Previdência Pública (RPPS) instituídos nos estados, municípios e no DF, que administram um patrimônio de cerca de R\$ 175 bilhões e oferecem cobertura a cerca de 7,5 milhões de participantes, entre servidores ativos, aposentados e pensionistas, sendo 4,9 milhões nos Estados e DF e 2,6 milhões nos Municípios.

Segundo a Lei nº 9.717/98, cabe ao Ministério da Previdência Social (MPS) estabelecer as normas gerais, a orientação, o acompanhamento e supervisão desses regimes. A competência de fiscalizar os RPPS é compartilhada com órgãos de controle interno e externo.

Diante deste quadro, a realização de uma auditoria coordenada nos RPPS de estados, municípios e DF foi acertada no âmbito de um am-

placado acordo de cooperação assinado entre o TCU, o IRB, a Atricom, TCEs e TCMs. Esta auditoria, coordenada pelo TCU e com a participação de 25 TCEs e 4 TCMs, seguirá o paradigma desenvolvido na Olacefs e na Intosai, em que se dá grande ênfase no treinamento e apoio às equipes de auditoria durante todo o processo.

Objetivos

O escopo definitivo da auditoria coordenada será definido em uma oficina de planejamento, por consenso entre todos os participantes. Entretanto, já foram identificadas algumas oportunidades para a ação de controle em áreas relacionadas com a regularidade de investimentos, com a contabilização de repasses, com a integridade de bases de dados cadastrais, bem como de avaliação da estrutura institucional e práticas de gestão dos RPPS.

Esses objetos de controle não só apresentam elevada materialidade como possibilitam achados de grande relevância com um esforço de controle que pode ser facilmente desenvolvido por auditores dos TCEs após o processo de treinamento. Alguns desses tópicos podem ser desenvolvidos de modo a oferecer insumos inclusive para os relatórios anuais de contas de governo.

Resultados

No momento, as equipes de auditoria estão em treinamento, por meio de um curso à distância, dividido nas seguintes unidades, totalizando 72 horas:

- Seguridade Social, Previdência Social e Regimes Próprios de Previdência Social
- Avaliação Atuarial – visão de longo prazo
- Custeio e utilização de recursos dos RPPS – visão de curto prazo
- Aplicações e Investimentos dos recursos dos RPPS
- Impactos Fiscais da Previdência Pública
- Planejamento em Auditoria Governamental

O curso foi todo desenvolvido em vídeo. Com o treinamento e a experiência prática em auditoria, espera-se criar equipes capazes de institucionalizar nos TCEs rotinas de fiscalização dos RPPS de forma permanente. Estão sendo treinados três auditores por instituição, todos membros das equipes da auditoria coordenada.

Além dos 29 relatórios de auditoria a serem produzidos pelos tribunais de contas, um resultado muito importante será o relatório consolidado, em que se apresentará um diagnóstico geral da situação da previdência social no Brasil, com foco para os principais problemas e também de melhores práticas adotadas na gestão dos RPPS.

Unidades

SecexPrevi

Colaboração

ISC
Semec

Cooperação

IRB
Atricom

Parceria

Ministério da
Previdência Social

Pessoas

SecexPrevidência
Luciano dos S. Danni
Pietro de Oliveira Costa

Período

A análise da situação dos RPPS a partir de dados obtidos junto ao MPS iniciou-se em fevereiro de 2015; a modelagem do plano instrucional do curso em maio, o curso iniciou-se em 31 de agosto e será encerrado em 30 de novembro de 2015; de 7 a 11 de dezembro será realizado uma oficina de planejamento para delimitar o escopo da auditoria coordenada; os trabalhos de campo deverão ocorrer até o final de março de 2016 e em maio será realizado uma oficina para sistematizar e discutir os achados das auditorias em cada tribunal de contas. Os relatórios individuais devem ser apresentados até julho e o relatório consolidado deve ser apresentado até setembro de 2016.



Pedaladas fiscais

No âmbito TC 021.643/2014-8, oriundo de representação do Ministério Público junto ao TCU, realizou-se inspeção a cargo da SecexFazenda, de setembro a novembro de 2014, com objetivo de analisar a regularidade dos repasses do Governo Federal às instituições financeiras sob seu controle.

Como resultado do trabalho, identificaram-se atrasos de repasses, por parte da Secretaria do Tesouro Nacional, aos principais bancos públicos federais (BNDES, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) e ao FGTS da ordem de aproximadamente R\$ 40 bilhões. Em razão desses atrasos, as instituições e o Fundo pagaram programas sociais em nome do Governo Federal com recursos próprios. Além disso, constatou-se intempetividade no repasse de recursos a outros entes federados e ao INSS. Sob seu aspecto mais representativo, os atrasos apresentaram a seguinte configuração:

- a. BNDES: Programa de Sustentação do Investimento - PSI;
- b. Banco do Brasil: programas relacionados ao crédito rural;
- c. Caixa Econômica Federal: Seguro Desemprego, Abono Salarial e Bolsa Família;
- d. FGTS: Programa Minha Casa Minha Vida e contribuições sociais estatuídas pela Lei Complementar 110/2001;
- e. outros entes federados: royalties do petróleo e compensação financeira pelo uso de recursos hídricos; e
- f. INSS: benefícios previdenciários.

Considerando as peculiaridades dos atrasos, no que tange a volume e tempo de inadimplemento, considerou-se configuradas, em relação aos referidos bancos, operações de crédito vedadas pelo art. 36 da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Já em relação ao FGTS, considerou-se que a forma de pagamento dos atrasos, nos exercícios subsequentes aos de referência, utilizando-se da sistemática de restos a pagar, não retratava a realidade, pois que a fonte utilizada deveria ser “operações de crédito”, tendo em vista que os pagamentos aos beneficiários finais foram efetivamente realizados com recursos desse Fundo, que passou, assim, à condição de credor do Tesouro Nacional.

Sob outro prisma, verificou-se que o Banco Central do Brasil, ao produzir suas estatísticas fiscais, não considerou essas operações de crédito, em desacordo com a metodologia estabelecida pela própria autarquia. Dessa forma, o Resultado Primário do Governo Federal foi substancialmente superavaliado entre 2010 e 2014, e a Dívida Líquida do Setor Público foi subavaliada em mais de R\$ 40 bilhões em 2014.

Ao analisar os achados da inspeção, o Tribunal prolatou o Acórdão 825/2015 – TCU – Plenário, posteriormente reformado pelo 3297/2015 – TCU – Plenário, cujas principais deliberações foram no sentido de: a) o Tesouro Nacional apresentar cronograma de pagamento dos atrasos e repassar tempestivamente os recursos dos programas governamentais; b) o Banco Central passar a registrar as obrigações em conformidade com sua metodologia, além de evidenciar, em quadros explicativos às Notas de Imprensa de Política Fiscal referentes a dezembro de 2015, os resultados mensais que deveriam ser apurados desde 2009, caso os passivos identificados tivessem sido computados; c) o Ministério das Cidades, em relação aos atrasos do MCMV, apresentar proposta orçamentária que evidencie que os atrasos ao FGTS são operações de crédito; d) audiência de diversos responsáveis (ainda pendentes de análise pelo Tribunal), incluídos Ministros de Estado e o Secretário do Tesouro Nacional que ocupava a função ao tempo dos atrasos de repasses; e) encaminhamento de cópia dos autos ao Ministério Público Federal.



FAQ sobre classificação da informação

Trata-se de um conjunto de perguntas e respostas com dúvidas frequentes sobre o assunto Classificação da Informação. Tais dúvidas foram compiladas a partir dos questionamentos feitos pelos servidores por e-mail, telefone e cursos de Segurança da Informação em auditorias. O documento em PDF está disponível no Portal TCU, na Comunidade de Segurança da Informação, de forma a possibilitar o acesso do público interno do TCU. Novas questões com respostas serão acrescentadas com o passar do tempo, de forma permanente, ampliando-se, assim, a disponibilidade de conhecimento sobre o assunto.

Objetivos

A FAQ permite ao público interno do TCU consulta rápida a dúvidas comuns sobre o tema “classificação da informação”.

A documentação das perguntas e respostas tem também por objetivo a

transformação de um conhecimento tácito em um conhecimento explícito, tornando possível a disseminação desse conhecimento em todo o tribunal, pois todos os setores geradores ou custodiantes de informação devem respeitar o disposto na Lei de Acesso à Informação e nos normativos que a regulamentam.

Resultados esperados

O acesso rápido a esclarecimentos sobre classificação da informação impacta diretamente na eficácia e tempestividade do trabalho do servidor. Muitas vezes os processos de trabalho ficam paralisados até o servidor consultar o normativo para proceder à classificação da informação ou mesmo interpretá-lo no caso concreto. Além disso, trata-se de uma boa prática de gestão do conhecimento, que contribui para a excelência organizacional.

Pessoas

Juliana Belmok Bordin
Maria Camila de
Ávila Dourado
Rafael Cancellier

Sistema de Consulta Automática de Pagamento de Prestadores de Serviço e Geração de DIRF (Sicadirf)

Período

A concepção do projeto foi feita em meados de 2014. A concepção, elaboração, testes e implementação ocorreram até o fim de 2014, em tempo para automatizar toda a rotina dos pagamentos já realizados no mesmo ano. Atualmente, está sendo realizada uma nova versão para adequação ao Siafi 2015, que contou com diversas mudanças em relação aos anos anteriores. Uma versão para todos os estados também está sendo estudada.

Unidades

Seadmin
Secof

Pessoas

Ricardo Nonato Moura Veras (apresentador)
Lucélia Sumihara dos Reis – Secof
Núbia Cristina Barbosa Santos – Secof
Cecília Torres Vitor Sabino – Secof

A contratação de prestadores de serviço pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para a elaboração de trabalhos específicos, como tradução, aumentou de forma significativa nos últimos anos. Como consequência, houve uma necessidade maior de controlar os pagamentos realizados e os impostos pagos, tudo por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi). Ao final do ano, a Secretaria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (Secof) precisa realizar um levantamento desses pagamentos e gerar a Declaração do Imposto sobre a Renda Retida na Fonte (Dirf), documento que contém os dados relativos aos pagamentos feitos pelo TCU a terceiros para a Receita Federal. Com o incremento de contratações, esse setor se viu sobrecarregado para realizar as consultas dos pagamentos e elaborar a respectiva Dirf. O prazo médio para conclusão do serviço era de, no mínimo, quinze dias.

O Sicadirf foi desenvolvido para ajudar a Secof na tarefa de gestão dos pagamentos realizados e geração da documentação necessária de forma automática.

Objetivos

O novo sistema de consulta automática de pagamento de prestadores de serviço e geração de Dirf (Sicadirf) teve como objetivo automatizar o procedimento de consulta de pagamento e retenção de impostos aos prestadores de serviço e gerar a respectiva documentação necessária para a Receita Federal, auxiliando a Secof em uma tarefa que estava demandando mais tempo e servidores.

Resultados

O Sicadirf é um sistema robô que simula um usuário navegando nas telas do Siafi. O sistema se loga no Siafi e envia os respectivos comandos, assim como qualquer usuário. Porém, o robô Sicadirf realiza as consultas em diversas telas e guarda as informações necessárias para elaboração da Dirf de forma automática e rápida. A Secof demorava cerca de quinze dias para realizar todas as consultas de pagamentos realizados e geração do respectivo arquivo. Com o novo sistema, todo o processo de inúmeras consultas, conferências de impostos pagos e elaboração do arquivo passou a ser realizado em apenas cinco minutos.

Instalação do novo sistema de controle de frequência e de acesso

O novo sistema de controle de acesso, totalmente desvinculado da frequência, aumentou significativamente a qualidade da segurança física e patrimonial do Tribunal de Contas da União (TCU). Desde a sua implantação, temos o registro completo de todas as pessoas que ingressaram no Tribunal, bem como seus horários de chegada e saída. Os visitantes agora são registrados com fotos e com coleta de dados dos documentos pessoais. Todos usam crachás.

O sistema de frequência agora é biométrico. Com isso, há a garantia de identidade da pessoa que realizou o registro do ponto, evitando fraudes. O sistema também é mais prático, em especial nas unidades regionais, por poder ser utilizado mesmo se o servidor estiver sem o crachá funcional.

Objetivos

O novo sistema de controle de acesso teve como objetivo melhorar a qualidade da prestação do serviço de segurança no Tribunal, aumentar a fidedignidade dos registros de entrada e saída, fomentar o uso do crachá como instrumento de identificação e propiciar a redução de custos com mão de obra.

Já o novo sistema de frequência

objetivou consolidar a desvincu-

lação completa entre acesso e frequência, melhorar a dinâmica do procedimento de registro e reduzir as possibilidades de fraudes.

Resultados

As novas catracas foram instaladas com sucesso, assim como os relógios de frequência biométrico. Os relógios de frequência foram também instalados em todas as unidades regionais. Os servidores (todos, inclusive os lotados nas regionais) passaram por processo de cadastramento biométrico. Os demais colaboradores passaram por processo de recadastramento, possibilitando a emissão de crachás com fotos para terceirizados e estagiários. Foram criados novos modelos de crachás voltados aos aposentados, advogados, imprensa e pais ou mães não servidores que utilizam o serviço de berçário. O sistema de controle de acesso foi agregado ao sistema de incêndio, garantindo a abertura automática das catracas em situação de emergência.

Período

A concepção do projeto aconteceu no início do ano de 2013. Em seguida, passaram-se aos estudos preliminares necessários à contratação. A elaboração do edital, processo licitatório, prova de conceito e contratação propriamente dita aconteceu na primeira metade de 2014, sendo o contrato assinado em agosto daquele ano. O contrato ainda está em curso e a instalação já está quase concluída. As etapas tratadas neste texto representam apenas aquelas ocorridas entre outubro de 2014 e setembro de 2015, período abarcado pelo prêmio.

Unidades

Sesap, STI, Seadmin,
Segep, Senge

Pessoas

Sesap
Vinicius Zacarias Madela
Átila do Vale Nobre
Thiago Anderson Zagatto
Alcion Simão de S. Neto
STI
Wagner Miranda Costa
Cláudio Zavan
Luís André Dutra e Silva – STI
Seadmin
Túlio Carrijo Soares
Ricardo Nonato Moura Veras
Segep
Maria Vanda Lima Pinto
Leonardo Felice Sousa Faquineli
Senge
Ana Maria Prudente de Fontes
José Pereira Mota Filho



Proposta de modelo e de política de gestão de riscos para o TCU

A Comissão de Coordenação Geral instituiu um grupo de trabalho para elaborar uma proposta de política de gestão de riscos para o Tribunal de Contas da União (TCU). As atividades realizadas pelo grupo consistiram em:

- Diagnóstico da situação da gestão de riscos no TCU;
- Ampliação da compreensão do tema gestão de riscos;
- Análise comparativa de relevantes modelos de gestão de riscos corporativos;
- Realização de *benchmarkings* com outras instituições;
- Definição de modelo teórico para orientar a construção da política;
- Encontros periódicos do grupo de trabalho e construção incremental da minuta de resolução.

O diagnóstico da situação da gestão de riscos no TCU foi feito por meio de um levantamento nas unidades sobre as práticas de gestão de riscos utilizadas. Para complementar o diagnóstico, compilaram-se os resultados de outras avaliações internas e externas às quais o TCU se submeteu, como o *Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework* (SAI/PMF) e os levantamentos de governança realiza-

dos pela Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex).

A ampliação da compreensão do tema gestão de riscos foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, na qual se avaliaram artigos acadêmicos, livros e artigos sobre o tema, bem como guias e normas técnicas referentes a relevantes modelos de gestão de riscos reconhecidos em âmbito internacional.

A análise comparativa de relevantes modelos de gestão de riscos corporativos partiu das informações coletadas na etapa anterior. Avaliaram-se os principais modelos ou frameworks de gestão de riscos reconhecidos em âmbito nacional e internacional, identificaram-se as principais características e práticas por eles recomendadas e foram elaboradas planilhas com resumos comparativos. Os modelos considerados nessa análise foram os que têm como escopo a gestão de riscos aplicada a toda uma organização, por ser o foco dos trabalhos.

Realizaram-se *benchmarkings* com outras instituições, o que se deu por meio de visitas presenciais e por consultas remotas, tendo como principal objetivo conhecer a forma como a instituição avaliada lida com a gestão de riscos, especialmente sobre:

- Estruturas organizacionais e outros papéis envolvidos com as tomadas de decisões relativas à

gestão de risco (unidades, comitês, dirigentes etc.);

- Principais responsabilidades dessas estruturas e papéis quanto à gestão de riscos;
- Eventuais princípios ou diretrizes consideradas relevantes na aplicação da gestão de riscos da organização;
- Eventuais lições aprendidas na implantação do framework (o que deu certo/o que não deu certo);
- A política de gestão de riscos da instituição, se formalizada.

Os *benchmarkings* com o Banco Central do Brasil e o Banco do Brasil deram-se na forma de visita presencial. Os *benchmarkings* com o *Government Accountability Office* (GAO), o *National Audit Office* (NAO) e o *Australian National Audit Office* (ANAO) foram feitos por meio de consultas remotas, nas quais contamos com a valiosa colaboração da Secretaria de Relações Internacionais (Serint).

Ainda como parte dos trabalhos de *benchmarking*, compilaram-se as poucas políticas de gestão de riscos encontradas em uso nos órgãos da Administração Pública Federal, entre os quais se citam a Secretaria da Receita Federal, o Banco Central do Brasil, a Agência Nacional de Saúde, a Eletrobras e a Valec.

A partir dos insumos obtidos nas etapas anteriores, elaborou-se um modelo teórico de gestão de riscos aplicável ao TCU, considerando as características comuns e recorrentes dos modelos avaliados e as particularidades do Tribunal. O objetivo desse modelo foi, de uma parte, permitir ao grupo determinar os mais relevantes atributos-chave que deveriam ser considerados na elaboração da política e de suas normas complementares e, de outra parte, identificar também características, práticas e outros aspectos importantes que possam, futuramente, guiar a aplicação do processo de gestão de riscos durante sua implantação e melhoria contínua.

A minuta da política de gestão de riscos foi construída pelo grupo de forma incremental e colaborativa a partir das informações e conclusões obtidas com os trabalhos realizados nas etapas precedentes.

Para mais informações sobre gestão de riscos e sobre os trabalhos realizados durante a Fase I do projeto, acessar a seguinte área no Portal do TCU: [Público Interno >> Gestão e Governança >> Gestão de riscos.](#)

Contexto

O Plano de Diretrizes do TCU (PDTCU) para o período de abril de 2015 a março de 2017 priorizou a iniciativa “5.2. Desenvolver e implantar modelo de gestão de risco organizacional para o TCU”, sob responsabilidade da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), sendo o prazo final dezembro de 2016.

Por sua vez, o Plano Diretor da Seplan para o período de abril de 2015 a março de 2016 contempla a ação visando “Propor modelo de gestão integrada de riscos corporativos aplicável ao TCU”, sendo o produto esperado uma minuta de política de gestão de riscos e o prazo para a entrega dezembro de 2015. A Ordem de Serviço CCG nº 5, de 29 de maio de 2015, instituiu um grupo de trabalho para apoiar a realização dessa ação, que foi denominada “Fase I do desenvolvimento e implantação do modelo de gestão integrada de riscos corporativos aplicável ao Tribunal”.

Ressalta-se que a abordagem planejada pelo TCU para a implantação da gestão de riscos em âmbito institucional é consistente com o que preconiza a norma técnica ABNT NBR ISO31000:2009. De acordo com essa norma, o sucesso da gestão de riscos irá depender da eficácia da estrutura de gestão que deve ser estabelecida para fornecer os fundamentos e arranjos institucionais necessários. Destaca ainda que é elemento fundamental dessa estrutura a definição e a aprovação, pela alta administração, de uma política de gestão de riscos alinhada à cultura e aos objetivos da organização.

Pessoas

Seplan

Gelson Heindrickson

Semec

Antonio Alves de C. Neto

Adgecex

Carlos Alberto S. de Freitas

Segepres

Claudio Massao Matsunaga

Coestado

Cláudio S. Castello Branco

Setic

Geraldo M. L. de Freitas

Seplan

Jose F. Garcia Almeida

SecexAdministração

Kellen T. Ribeiro Coelho

Sefit

Luisa H. Santos Franco

Gabpres

Luiz T. de Abreu Neto

Robson Hugo A. dos Santos

Seplan

Marcio Lemos Said

Seplan

Maria C. de Á. Dourado

Secoi

Renilson B. dos Santos

Sesap

Ricardo Fahr Pessoa

Seadmin

Rodrigo de A. Coutinho

Semec

Salvatore Palumbo

Período

Os trabalhos relativos às etapas realizadas do projeto iniciaram-se em 01 de abril de 2015 e culminaram com a entrega da minuta da política de gestão de riscos à Seplan em 30 de setembro de 2015.

Unidades

Seplan, Secoi, Segepres, Setic, Sesap, Seadmin, Semec, Adgecex, Coestado, SecexAdmin, Sefit, GabPres.



Objetivos

Os trabalhos foram realizados buscando a elaboração de uma proposta de política de gestão de riscos para o TCU, para dar cumprimento à iniciativa e ação definidas em planos institucionais.

Resultados

Em conformidade com o art. 3º, §2º da OS-CCG nº 5/2015, a proposta de minuta de resolução elaborada pelo grupo de trabalho foi submetida à Seplan em 30 de setembro de 2015.

A minuta de resolução elaborada pelo grupo estabelece os alicerces da política de gestão de riscos, sejam eles: os princípios, as diretrizes e os papéis e responsabilidades essenciais para a governança e a gestão de riscos. Ela atende às recomendações da seção 4.3.2 da norma ABNT NBR ISO 31000:2009, no sentido de que a política contemple:

- Os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos;
- A justificativa da organização para gerenciar riscos;
- As ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de riscos;
- As responsabilidades para gerenciar riscos;
- A forma com que são tratados conflitos de interesses;
- O comprometimento de tornar disponíveis os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- A forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado;
- O comprometimento de analisar criticamente e melhorar periodicamente a política e a estrutura da gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias.

Quiz em segurança da informação

Descrição

O “Quiz em Segurança da Informação” é um questionário online composto por 12 questões de múltipla escolha aleatoriamente escolhidas em um banco de questões, versando sobre normativos de segurança da informação vigentes no Tribunal de Contas da União (TCU) e sobre boas práticas em segurança da informação. Cada participante tem três chances para responder ao questionário, prevalecendo a maior nota obtida. O Quiz é um evento que tem duração de 3 semanas e tradicionalmente ocorre todos os anos no mês de setembro. Ao final do evento, as 3 unidades da sede e as 3 unidades dos estados com melhores notas são premiadas com valores-confraternização para usufruto entre a equipe, e as 3 pessoas com melhores notas recebem os prêmios individuais, que no caso de empate são definidos por sorteio. Todos os prêmios e materiais de divulgação são patrocinados pela Auditoria e pelo Sindilegis.

Objetivos

Divulgar as boas práticas em segurança da informação no TCU ao estimular os participantes a pesquisar os normativos do Tribunal e as informações constantes da Comunidade de Segurança da Informação do Portal TCU para responder às questões. Os normativos abordados no Quiz são resoluções, portarias e leis que abordam temas ligados à segurança da informação, tais como: Lei de Acesso à Informação (LAI), Classificação da Informação, Marco Civil da Internet, Política de Segurança Institucional, Política Corporativa de Segurança da Informação, Uso de rede e dispositivos portáteis, Correio Eletrônico, entre outros.

Resultados esperados

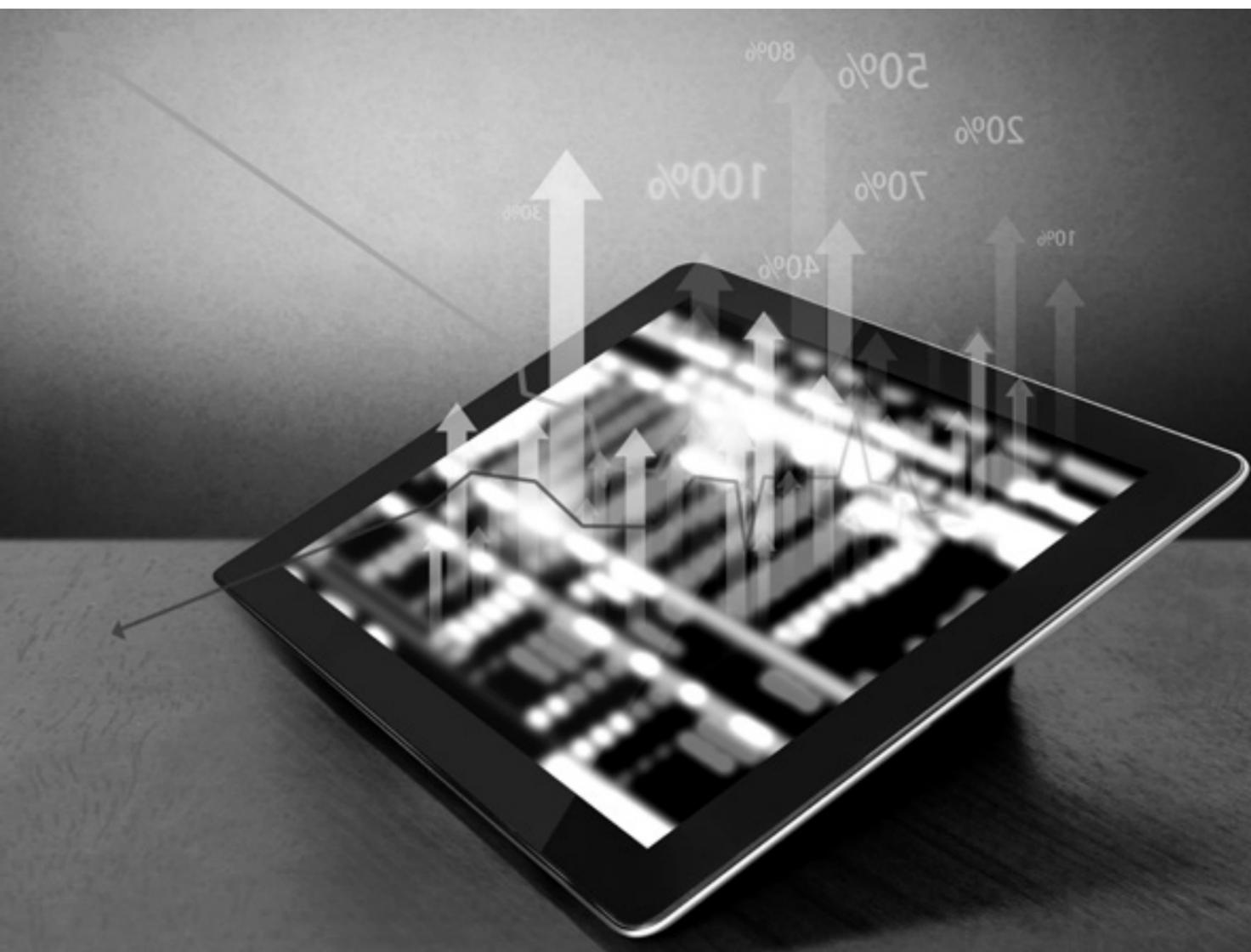
Capacitar e conscientizar os servidores, prestadores de serviço e estagiários do TCU sobre as boas práticas em segurança da informação, além de estimular a competição saudável entre as unidades do TCU na busca pela premiação por equipe, trazendo maior integração entre as pessoas.

Unidades

Seplan
Seses
Sefti
AdgeTI

Pessoas

Seplan
Gustavo R. Lima Almeida
Jobson M. Dantas
Juliana Belmok Bordin
Maria C. de Á. Dourado
Pedro H. Braz de Souza
Rafael Cancellier
Seses
Marisa A. M. de Carvalho
Sefti
Luisa Helena S. Franco
AdgeTI
Monica Gomes Ramos





IDEIAS INOVADORAS



Retrato da gestão

O “Retrato da Gestão” consiste em um documento em formato de folder (ou de ficha) em que são apresentados os resultados mais relevantes da gestão de determinada unidade jurisdicionada no período de um ano, na óptica do controle externo. O conteúdo permitiria uma compreensão rápida sobre os resultados da gestão a partir da apresentação de um texto sintético com linguagem acessível, bem como de tabelas e gráficos amigáveis de fácil interpretação.

Objetivos

O principal objetivo do “Retrato da Gestão” é dar visibilidade, fácil acesso e estimular o controle social sobre os resultados da gestão de órgãos públicos, tais como ministérios e agências reguladoras.

O documento também tem a finalidade de melhorar o atendimento direto às necessidades e demandas dos cidadãos ao expor o trabalho do Tribunal de Contas da União (TCU) de forma inovadora, moderna e em formato eletrônico [mídias sociais e internet].

Resultados esperados

O “Retrato de Gestão” pode servir como um instrumento de accountability e incrementar a expectativa de controle sobre os gestores. O impacto nos resultados de órgãos e entidades da administração pública seria alcançado pelo aumento do controle social que esses gestores ficariam expostos. Quanto mais informação a sociedade possuir, mais efetivo será seu esforço em cobrar do poder público a prestação de serviços públicos de qualidade.

Desse modo, espera-se usar o controle social (transparência) em prol da melhoria de desempenho dos gestores públicos, que serão cobrados não apenas pelo TCU, mas também pela sociedade, que poderá acompanhar os resultados alcançados pelos principais órgãos públicos de forma simples e transparente.

Há também expectativa de se melhorar a eficácia, visibilidade e qualidade dos processos de contas anuais a partir do maior interesse dos servidores pela intrusão de processos de contas ordinárias ao incrementar a percepção sobre o quanto eles podem contribuir para a melhoria da gestão pública.

Unidade

SeinfraHidroferrovias

Pessoas

Paulo Henrique de G. Corrêa
Flávio Sobral Martins e Rocha



Fiscalização compartilhada com a sociedade (e com as unidades técnicas do TCU)

A fiscalização se dá pela disponibilização, na página do Tribunal de Contas da União (TCU), de espaço em destaque com a relação das fiscalizações iniciadas pelas unidades técnicas contendo informações relativas à Unidade Federativa (UF), município, órgão ou entidade, função (ações que podem ser um projeto, atividade ou operação especial) e unidade responsável pelos trabalhos, com ampla divulgação prévia por meio da mídia, sob a descrição sugerida “Fiscalizando com a sociedade brasileira”.

Contexto

A missão do TCU está na Constituição Federal, e nela está a definição de que o nosso cliente é o cidadão, é a sociedade brasileira. É a ela que devemos prestar contas não apenas quando estamos sob as luzes da mídia, mas diariamente.

Nesse sentido, a proposta apresentada, apesar de aparentemente simples quanto a sua formulação e eventual implementação em razão dos recursos tecnológicos disponíveis, implica em uma mudança de paradigmas: no lugar do sigilo como regra, a transparência; no lugar do foco no gestor público, foco no cliente, o cidadão e a sociedade.

O amparo legal está na Lei 12.527/2011, regulamentada pelo Decreto 7.724, de 16/05/2012, que assegura o direito fundamental de acesso à informação, em particular quanto à obrigatoriedade da divulgação de informações de interesse público, independentemente de

solicitações e da observância da publicidade como regra e do sigilo como exceção.

O Tribunal tem o dever de mostrar o que está fazendo, onde e como está atuando, se as prioridades definidas por aqueles que planejam o controle externo são realmente as prioridades dos cidadãos, da sociedade, aqueles que são atendidos ou desatendidos pelas políticas públicas em execução. Deve também mostrar se a nossa limitada força de trabalho, dado o desafio que é o Brasil, está alocada onde deveria.

Não podemos exigir Accountability e Transparência apenas dos jurisdicionados: o TCU deve ser o exemplo.

Outro aspecto de vital importância a ser observado se refere ao próprio Tribunal, ao fluxo de informações entre as unidades técnicas (regionais e especializadas) e entre unidades técnicas e gabinetes. Muitas fiscalizações são planejadas e executadas sem que informações relevantes sobre fiscalizações já concluídas ou mesmo em execução por outras unidades técnicas, quer regionais ou especializadas, sejam compartilhadas e incorporadas aos novos trabalhos.

Objetivos

Adotar práticas que efetivamente demonstrem para a sociedade brasileira que os princípios relacionados à Accountability e à Transparência conduzem as ações do TCU; informar a sociedade acerca das fiscalizações promo-

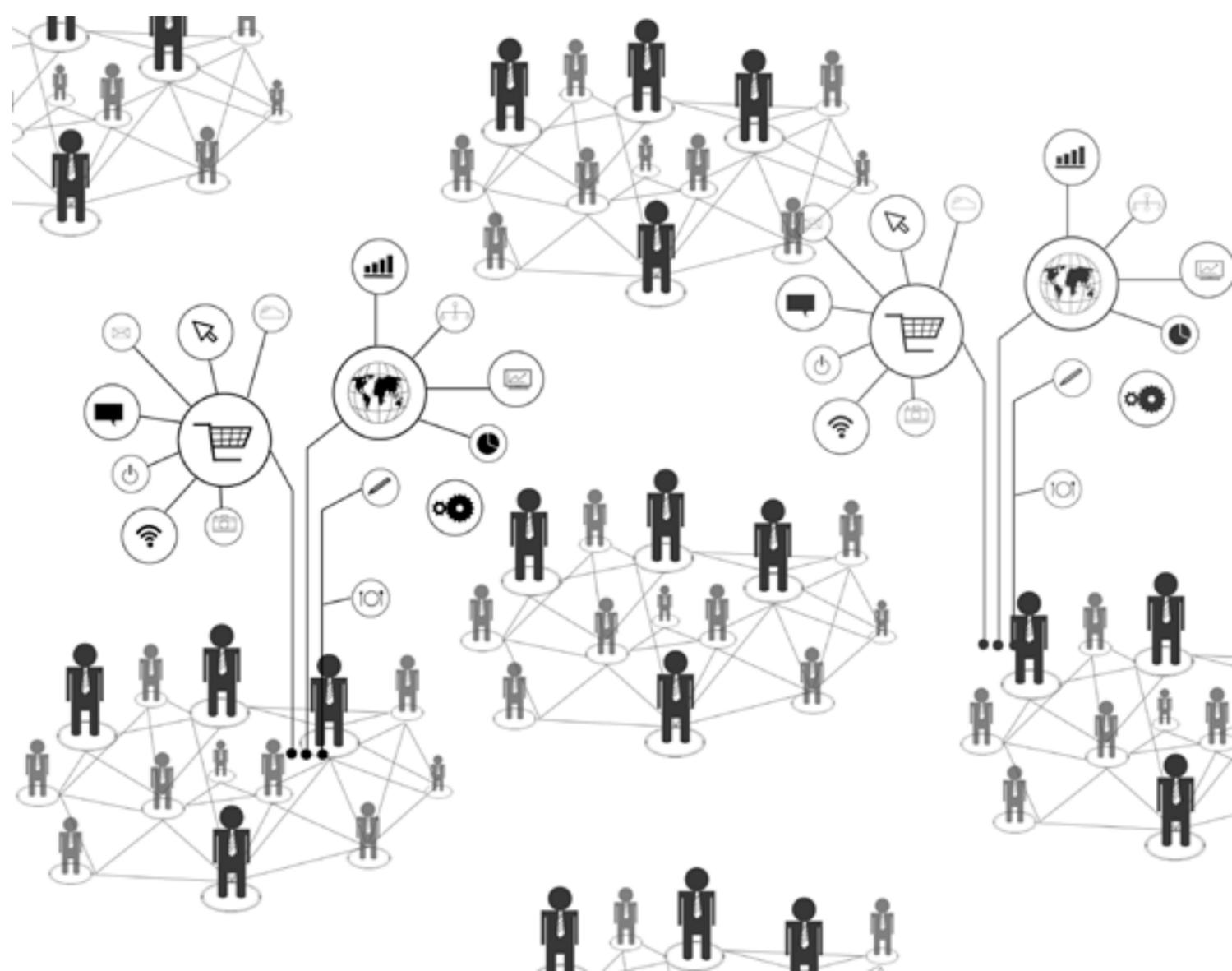
vidas por suas unidades técnicas; aproximar o cidadão do servidor encarregado de fiscalizar; provocar o exercício da cidadania mediante a disponibilização de canal específico para manifestações da população; e estabelecer efetiva comunicação entre unidades técnicas e gabinetes quanto ao planejamento e execução de fiscalizações.

a serem efetuadas. Em momento posterior, quando forem definidos o alcance e o escopo adequados, permitir a realização de trabalhos técnicos e científicos de avaliação de políticas públicas com recortes regionais e abrangência nacional.

A sequência natural de uma avaliação consistente se dá pela identificação dos resultados das ações associadas à determinada política pública para os beneficiários diretos dessa política (fiscalizações nos municípios ou estados); como se dá a coordenação das ações entre os atores (União, Estados e Municípios); e, finalmente, com base nas conclusões de todas essas fiscalizações, avaliar a política pública e oferecer o resultado desse trabalho à sociedade, a quem cabe a palavra final quanto à sua manutenção. Ela é o nosso cliente.

Resultados esperados

A transparência oferecida à sociedade se estenderá ao próprio Tribunal. É fundamental ouvir a sociedade e ouvir o próprio Tribunal, de modo a aproveitar a experiência acumulada, permitir ajustes contínuos de foco que viabilizem o aprofundamento das análises



Matriz de critérios

A Matriz de Critérios é um novo papel de trabalho a ser empregado no curso de auditorias no TCU. Consiste na formalização, já na fase de planejamento, dos critérios de auditoria aplicados no curso da fiscalização, bem como das fontes e referências bibliográficas utilizadas e também da definição da relevância de cada um dos critérios. Ao final da execução, a matriz de critérios poderá ser extraída para a matriz de achados, gerando ganhos de eficiência ao trabalho da auditoria e poupando tempo aos auditores, uma vez que os critérios já estarão consolidados em um documento único.

Unidades

SeinfraHidroFerrovia
SeinfraAerotelecom

Pessoas

SeinfraHidroFerrovia
Uriel de Almeida Papa
David Christian Regis
Pereira Grubba
Elisa Mara Traebert
Rafael Lapa S. Bezerra
SeinfraAerotelecom
Vanessa Lopes de Lima

Objetivos

O novo papel de trabalho tem por objetivo aumentar a organização dos critérios de auditoria por meio de uma consolidação formal destes em um único documento.

Visa-se, também, a uma economia significativa de tempo ao longo da fis-

calização, uma vez que desde a fase de planejamento, passando pela execução e relatório, a equipe já terá à disposição todos os critérios a serem aplicados em cada questão de auditoria, com a indicação das respectivas fontes e referências bibliográficas e dos graus de relevância entre os critérios adotados.

Resultados Esperados

A utilização da Matriz de Critérios permite que se alcancem ganhos de eficácia no curso das fiscalizações, possibilitando economia de tempo para a realização das análises e relatórios de auditoria, pois na sua elaboração é feita a consolidação de todos os critérios que serão utilizados na execução do trabalho com a indicação precisa e prévia das fontes e referências bibliográficas e também uma priorização dos critérios a partir de uma análise prévia da relevância e peso de cada um dos critérios utilizados.



Responsabilidade pelo Conteúdo
Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep)

Responsabilidade Editorial
Secretaria de Comunicação
Núcleo de Criação e Editoração

Projeto gráfico, Diagramação e Capa
Núcleo de Criação e Editoração (NCE)
Marcos Morce

Fotos
Evelynne Gubert - Capa
iStock - Internas

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
SAFS Quadra 4 Lote 1
Edifício Anexo I Sala 431
70.042-900 Brasília - DF
(61) 3316-5081
(61) 3316-7929
reconhe-ser@tcu.gov.br

Ouvidoria
0800 644 1500
ouvidoria@tcu.gov.br