

**2ª REUNIÃO**

**CENTRO DE ALTOS  
ESTUDOS EM CONTROLE  
E ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA (CECAP) DO TCU**



República Federativa do Brasil

Tribunal de Contas da União

## **MINISTROS**

Raimundo Carreiro (Presidente)  
José Mucio Monteiro (Vice-presidente)  
Walton Alencar Rodrigues  
Benjamin Zymler  
Augusto Nardes  
Aroldo Cedraz de Oliveira  
Ana Arraes  
Bruno Dantas  
Vital do Rêgo

## **MINISTROS-SUBSTITUTOS**

Augusto Sherman Cavalcanti  
Marcos Bemquerer Costa  
André Luís de Carvalho  
Weder de Oliveira

## **MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU**

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)  
Lucas Rocha Furtado (Subprocurador-geral)  
Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-geral)  
Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)  
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)  
Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)  
Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

**2ª REUNIÃO**

**CENTRO DE ALTOS  
ESTUDOS EM CONTROLE  
E ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA (CECAP) DO TCU**

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO 

© Copyright 2017, Tribunal de Contas de União

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

<[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>

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

Reunião do Centro de Altos Estudos em Controle e Administração  
Pública (2. : 2018 : Brasília)

2ª reunião do Centro de Altos Estudos em Controle e Administração  
Pública (CECAP) do TCU / Tribunal de Contas da União – Brasília  
: TCU, 2018.

62 p. : il., fotogr.

1. Controle externo – Brasil. 2. Administração pública – controle. 3.  
Políticas públicas. 4. Gestão pública. I. Título.

# SUMÁRIO

<b>RAIMUNDO CARREIRO</b>	<b>7</b>
<b>CLÁUDIO CASTELLO BRANCO</b>	<b>12</b>
<b>MAURÍCIO WANDERLEY</b>	<b>21</b>
<b>AUGUSTO NARDES</b>	<b>28</b>
<b>CARLOS VELLOSO</b>	<b>32</b>
<b>DENIS LERRER ROSENFELD</b>	<b>35</b>
<b>EVERARDO DE ALMEIDA MAGIEL</b>	<b>38</b>
<b>JACKSON MEDEIROS DE F. SCHNEIDER</b>	<b>42</b>
<b>JOSÉ CECHIN</b>	<b>46</b>
<b>MURILO PORTUGAL FILHO</b>	<b>50</b>
<b>ROBERTO LÚCIO ROCHA BRANT</b>	<b>52</b>
<b>ROBSON BRAGA DE ANDRADE</b>	<b>56</b>



A Sr<sup>a</sup> Mestre de Cerimônias – Autoridades presentes, senhoras e senhores, bom dia.

Solicitamos a todos que mantenham seus aparelhos eletrônicos em modo silencioso.

Bem-vindos à 2<sup>a</sup> Reunião do Centro de Altos Estudos em Controle e Administração Pública (Cecap).

Registram-se as presenças das seguintes autoridades: pelo TCU, Ex<sup>mo</sup> Sr. Ministro Presidente do Tribunal de Contas da União Raimundo Carreiro; Ex<sup>mo</sup> Sr. Ministro do Tribunal de Contas da União Augusto Nardes; Ex<sup>mo</sup> Sr. Procurador do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União Júlio Marcelo de Oliveira; pelo Cecap, o Ex<sup>mo</sup> Sr. Ministro Emérito do Supremo Tribunal Federal, Carlos Mário da Silva Velloso; senhor escritor, professor universitário e articulista de veículos de imprensa, Denis Lerrer Rosenfield; Everardo de Almeida Maciel, Consultor Jurídico e professor do Instituto Brasileiro de Direito Previdenciário; Sr. Presidente da Embraer Defesa e Segurança, Jackson Medeiros de Faria Schneider; Sr. Presidente da Federação Nacional da Saúde Suplementar, José Cechin; Sr. Consultor da Confederação Nacional da Agricultura, Roberto Lúcio Rocha Brant; pelas secretarias do TCU, Sr. Secretário-Geral da Presidência do Tribunal de Contas da União, Rainério Rodrigues Leite; Sr. Secretário-Geral de Controle Externo do Tribunal de Contas da União, Cláudio Souza Castello Branco; Sr. Diretor do Instituto Serzedello Corrêa, Maurício de Albuquerque Wanderley; Sr. Coordenador-Geral de Controle Externo da Eficiência Pública do Tribunal de Contas da União, Luiz Akutsu; Sr. Coordenador-Geral de Controle Externo das Unidades nos Estados do Tribunal de Contas da União, Luiz Gustavo Gomes Andreoli; Sr. Coordenador-Geral de Controle Externo de Resultados de Políticas e Programas Públicos do Tribunal de Contas da União, Marcelo Barros Gomes; Sr. Coordenador-Geral de Controle Externo de Infraestrutura do Tribunal de Contas da União, Nicola Espinheira.

De acordo com a Resolução nº 263, de 10 de setembro de 2014, a reunião do Cecap é presidida pelo Presidente do Tribunal de Contas da União, S. Ex<sup>a</sup> o Sr. Ministro Raimundo Carreiro, a quem é transferida a palavra neste momento.



## **RAIMUNDO CARREIRO**

Presidente

Declaro aberta a 2ª Reunião do Conselho de Altos Estudos (Cecap), já com as presenças registradas dos senhores conselheiros e do pessoal técnico do Tribunal, como o Secretário-Geral de Controle Externo, Claudio Castello Branco; o Maurício de Albuquerque Wanderley, que é o Diretor-geral do Instituto Serzedello Corrêa; o nosso Secretário-Geral da Presidência, Rainério Rodrigues Leite e também nossos coordenadores; além do Procurador Júlio Marcelo, que nos honra com sua presença, e o Ministro Augusto Nardes.

Quero também deixar registrada em ata a justificativa de ausência do Humberto Mota, encaminhada por escrito, cuja leitura pediu que fizéssemos perante os senhores conselheiros.

Ele diz o seguinte:

Sr. Presidente, Raimundo Carreiro, agradeço o honroso convite para participar da 2ª Reunião do Conselho Superior do Centro de Altos Estudos em Controle da Administração Pública Federal, no próximo dia 3 de abril. Infelizmente, nós, nessa data, teremos que estar em Londres para atender à reunião do Conselho de Administração da Dufry AG, empresa da qual sou Presidente no Brasil.

Contando com a compreensão de V. Ex<sup>a</sup>, peço justificar minha ausência, solicitando também o obséquio de informar aos demais ilustres Conselheiros as razões da minha impossibilidade de estar presente à reunião, como era o meu desejo.

É assinado por ele. O documento está devidamente registrado em ata e dele foi dado conhecimento aos colegas Conselheiros do Dr. Humberto.

Dando prosseguimento à nossa reunião, quero dizer que é uma satisfação muito grande recebê-los aqui para a 2ª Reunião Ordinária do Conselho de Altos Estudos. Como todos sabem, a principal expectativa com a implantação do Cecap é a identificação e a solução dos principais problemas que têm contribuído para a baixa efetividade, eficácia e eficiência do Poder Público.

O Robson Andrade também registra a presença.

O estabelecimento de diálogos estratégicos e multidisciplinares com especialistas, organizações e organismos nacionais e internacionais, comunidade acadêmica e setores das organizações da sociedade civil irá contribuir sobremaneira para o aprimoramento do controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União e, conseqüentemente, da Administração Pública. É notório perceber os passos significativos que já foram dados nessa direção desde a primeira reunião deste Conselho, em junho de 2017.

É notório perceber os passos significativos, como acabei de dizer.

Com base nas sugestões apresentadas pelos senhores naquela ocasião, foram desenvolvidas diversas ações para melhorar a interlocução qualificada com a sociedade e promoção do aperfeiçoamento do controle externo.

Destaco aqui três pontos desse aproveitamento da reunião.

Primeiro: o aprimoramento da estratégia do controle, com ênfase na intensificação do diálogo, com vistas a potencializar os benefícios das atividades do Tribunal.

Segundo: a implementação de grupos temáticos que, reunidos com especialistas, representantes da sociedade civil e acadêmica, realizam discussões e workshops e outros eventos com a finalidade de avaliar os serviços públicos e o resultado de políticas e programas públicos.

Terceiro: a realização de estudos, que, de forma efetiva, contribuam para o cumprimento da missão do TCU em benefício da cidadania brasileira.

Ao observar os resultados alcançados no primeiro ano de atuação do Cecap, verifico que houve significativa evolução da capacidade de ouvir o público externo e de transformar as informações recebidas em ações concretas para o aprimoramento institucional.

Faço uma pausa aqui para citar dois diálogos que nós realizamos no passado, um no ano passado e outro na semana passada. Um foi sobre o licenciamento ambiental. É um inferno, vamos dizer assim, para as pessoas que querem investir em nosso País, o licenciamento ambiental. Então, promovemos no ano passado um diálogo público com todos os interessados, não só com os órgãos públicos, mas também com os investidores, com as associações de áreas de infraestrutura no País.

Eu fiz a distribuição desse documento na íntegra a todos os interessados, na semana passada acabei de distribuir, e, também na semana passada, sob a coordenação do Ministro Aroldo Cedraz, foi realizado também um diálogo público no Tribunal de Contas da União sobre a privatização da Eletrobras. É uma matéria que está em discussão, está na ordem do dia no nosso País; está em discussão no Congresso através de um projeto de lei. E o Tribunal, dentro da sua competência de aprimorar as discussões e também a sua atividade, pré e não pós, de fiscalização, abriu esse espaço em que ouviu todos os interessados, todos os setores interessados foram ouvidos aqui no Tribunal.

Continuando aqui, quero também observar os resultados alcançados no primeiro ano de atuação. Dessa forma, com o intuito de continuar usufruindo da experiência e do conhecimento dos componentes deste Conselho Superior para o fortalecimento da transparência, da participação social e do incentivo ao oferecimento de serviços públicos e da experiência, hoje eu vou submeter à aprovação dos senhores o Plano de Trabalho do Cecip para o ano 2018 que já foi distribuído e, ao final, nós vamos abrir a discussão e, ao final da sessão, vamos submetê-lo ao crivo de V. Ex<sup>as</sup>. Também serão apresentadas as questões que o TCU pretende priorizar para o alcance das metas estabelecidas para este exercício.

Assim, contando novamente com a nobre colaboração dos senhores para a definição das diretrizes a serem adotadas, vou passar a palavra para o Secretário-Geral de Controle Externo, que é o Castello Branco, e, em seguida, para o Diretor-Geral do Instituto Ser-

zedello Corrêa para dar um panorama da atividade do Tribunal, que é da área de controle externo e da nossa área de capacitação, que é a nossa universidade corporativa Serzedello Corrêa.

Antes, porém, quero registrar que está à disposição dos senhores – os senhores já a receberam na residência –, a ata circunstanciada da primeira reunião que nós realizamos, no ano passado. Também está disponível na mesa dos senhores o relatório anual do Cecap do ano 2017 e também o plano de trabalho que vamos submeter aos senhores ao final.

Também estamos distribuindo, como uma informação adicional, o Relatório de Atividades do Tribunal de Contas do ano de 2017. Esse relatório é emitido pelo Tribunal por uma determinação constitucional, e o prazo de nós o enviarmos para o Congresso está vencendo agora, no final de março – nós acabamos de editá-lo. Eu também o estou colocando à disposição dos senhores como uma peça informativa.

Dando continuidade aos nossos trabalhos, vamos ouvir, em primeiro lugar, o Cláudio Castello Branco, que vai fazer uma breve exposição aos senhores.



## CLÁUDIO CASTELLO BRANCO

*Nós do Tribunal de Contas temos que fiscalizar desde a aposentadoria ou do ingresso de um servidor até a transposição do São Francisco. Então, tudo o que os senhores imaginarem dentro da Administração Pública o Tribunal pode fazer. Isso é uma oportunidade, mas também uma grande dificuldade.*

Bom dia.

Cumprimento todos na pessoa do nosso Ministro Presidente Raimundo Carreiro.

Para mim é um grande orgulho e uma grande satisfação poder falar com os senhores, para os senhores, e principalmente ouvi-los. Nossa grande intenção aqui é aprender, ouvir e entender as necessidades da sociedade, e os senhores representam fortemente esse nosso intuito.

Começando a nossa apresentação, gostaria de tratar aqui de algumas informações que mostram como o Tribunal está atuando, como nos planejamos, que resultados alcançamos para fomentar nos senhores cada vez mais uma análise crítica, uma análise produtiva de sugestões que possam melhorar ainda a atividade do Tribunal de Contas da União com o objetivo de aprimorar a Administração Pública, que é a nossa grande missão.

Eu começo aqui trazendo esse nosso Monte Roraima, trazendo o poema de Drummond: há uma pedra no caminho, uma grande pedra que em nosso Brasil é uma montanha – pode ser desde ineficiência pública, fraude e corrupção, baixos resultados de políticas públicas e assim por diante. Temos muito a avançar para subir e dominar essa montanha.

Quem vai acompanhar a nossa apresentação, para nos sentirmos como se fôssemos um brasileiro médio, que vai olhar para o que vamos falar aqui e refletir como nós temos que refletir para saber se estamos fazendo a coisa certa, se estamos transformando realmente a nossa vida, o nosso dia a dia aqui e agora.

Essas informações, essas telas que vão ser apresentadas, nós todos já conhecemos. Hoje se estima que 1 trilhão seja desperdiçado: 200 milhões basicamente em corrupção e 800 milhões em ineficiência. Para se ter um grau de comparação: 175 bi é o orçamento da saúde. Então, se desviam, ou se usam de forma ineficiente, recursos extremamente vultosos, extremamente importantes para a sociedade. Por isso, talvez, tenhamos esses níveis de desperdício e de mau uso de recursos públicos tão altos que temos em nosso País.

Em pesquisas recentes, nós constatamos que oito em dez brasileiros acreditam que os recursos públicos são mal utilizados, oito em dez, 80% do nosso País. Nós, cidadãos, não gostamos do que vemos e do que recebemos, e isso se reflete nas instituições, no índice de confiança que temos nas instituições.

Do meio para baixo... Está abaixo de 50% o nível de confiança. Ali se encontra o Governo Federal.

Ali há um quadrinho separando. O primeiro que está ali, quase passando para cima, é o Poder Judiciário. Talvez, na quarta-feira, isso mude um pouco para alguns, ou talvez piore para outros.

Então, o nível de confiança que nós temos nas nossas instituições – e elas são essenciais, elas é que realmente duram, nós passamos – ainda é muito baixo para algumas essenciais. Então, o Cecap, nós aqui, o Tribunal – os senhores são o Tribunal hoje em dia –, temos muito a contribuir para que esses níveis se elevem.

Transformar essa realidade não é simples. Aquelas instituições... Nós lidamos com 3 trilhões de orçamento; 140 bilhões de restos a pagar; 378 bilhões de renúncia de receita – aliás, esta é uma área muito relevante, a renúncia de receita, à qual outrora o Tribunal se dedicou profundamente e está voltando a se dedicar agora; é uma área extremamente relevante, extremamente estratégica para a Nação –; 277 bilhões de transferências voluntárias e constitucionais; 4 trilhões de patrimônio – outra área extremamente relevante e às vezes esquecida, o patrimônio da União é extremamente grande e muito dele é abandonado, não é utilizado devidamente; nós temos trabalhos que tratam da SPU e outros trabalhos muito interessantes nessa área –; e 13 mil unidades jurisdicionadas. Ou seja, é muito grande.

O Tribunal de Contas da União é uma instituição *sui generis* comparativamente a outras Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). Nós não somos auditores somente, somos auditores com poderes de punição. Nós investigamos, acusamos e julgamos na mesma instituição, na esfera administrativa. Temos poderes punitivos e temos muito a contribuir.

Porém, temos atualmente 2.850 servidores no total. E, com a PEC 95, nós vamos ter 2.020. Estima-se que perderemos 40% de nossos servidores em dez anos, e isso em toda a Administração Pública. Então, o nosso pensamento aqui também tem que ser: fazer o mesmo com menos ou, o ideal, mais com menos. Isso é o que vai acontecer. Esse é o nosso dia a dia já. Muitos estão se aposentando, não está havendo reposição e não haverá reposição. Haverá perda de conhecimento. Portanto, temos que focar muito em como atacar essa realidade tão grandiosa e com tão poucos frutos para o cidadão.

**Como podemos mudar essa realidade?**

Nós temos basicamente três documentos. Há a Constituição, obviamente. Nós temos que fazer a fiscalização financeira, contábil, operacional, orçamentária e patrimonial nos aspectos da legalidade, da legitimidade, economicidade e

eficiência. Ou seja, é tudo. Nós do Tribunal de Contas temos que fiscalizar desde a aposentadoria ou do ingresso de um servidor até a transposição do São Francisco. Então, tudo o que os senhores imaginarem dentro da Administração Pública o Tribunal pode fazer. Isso é uma oportunidade, mas também uma grande dificuldade.

Outras EFSs em outros países não têm esse poder. Muitas, como dizem, *don't follow the dollar*, não vão atrás do recurso federal que foi para o Estado e para o Município. Quem tem que cuidar disso é o TCE, quem tem que cuidar é o TCM. Só uma entidade no mundo todo faz também a análise do ingresso dos servidores públicos um a um. São milhares de atos que nós temos que avaliar.

Então, nós temos uma miríade de possibilidades de trabalho. Isso nos dificulta, isso impinge uma responsabilidade muito grande, principalmente agora, com carência de pessoal. E, por isso, ouvir os senhores, ouvir as críticas dos senhores, de como podemos fazer mais com menos, é essencial.

Além da Constituição, nós temos o nosso Plano Estratégico, que nos traz três objetivos básicos: a melhoria da governança e da gestão, o combate aos desvios e a transparência, o fomento da transparência. A

transparência é o sol para a maioria dos problemas que nós podemos retratar aqui, tanto de fraude e corrupção, como de ineficiência e resultado de políticas públicas.

Por fim, as diretrizes para este biênio do Ministro Raimundo Carreiro. Isso afeta toda a Secretaria-Geral de Controle Externo e todo o Tribunal, que foca em três áreas específicas: uma que passa por tudo, que seria o aspecto da transparência e a conformidade com leis e regulamentos; e as três específicas, que seriam combate à fraude e à corrupção, avaliação da eficiência e qualidade dos resultados dos serviços públicos, dos programas públicos; e o resultado das políticas e programas públicos. Tudo isso focando no que nós usamos hoje como verbo mais forte, que é transformar, mudar, mudar para melhor. Como já falaram: nós não queremos nos mudar do Brasil, mas mudar o Brasil. E esse foco é na transformação dos problemas crônicos nacionais, identificar o que é mais relevante; já que podemos fazer tudo, mas não devemos fazer tudo, temos que focar, focar nos programas crônicos essenciais que vão realmente mudar a sociedade, mudar o nosso País.

**E como fazemos isso? Como selecionamos essas áreas?**

Nós temos um foco de trabalho, uma sistemática de trabalho. Trata-

-se, primeiro, de conhecer o nosso ambiente. Temos unidades especializadas – foram criadas justamente na gestão Ministro Nardes –; nós temos unidades que tratam das funções de governo; e que tratam também de temas transversais, como comentamos: a transparência, o combate à fraude e à corrupção e assim por diante.

Priorizamos esses problemas. Essa priorização é um sistema pelo qual os colegas vão colocando informações, situações, problemas a serem tratados. Vinte e quatro foram priorizadas. Das 413, chegamos a 24. Os senhores verão quais são na próxima tela.

Avaliamos os riscos e chegamos a 52 entidades que podem... Objeto de maior risco. Ou seja, quem é responsável por aquela situação-problema? A quem devemos nos dirigir? Qual é o nosso foco? Quem é o responsável por alcançar objetivos, indicadores e metas? Então, trata-se de situar problemas vinculados a entidades, instituições, organizações, pessoas, responsáveis.

E, sim, propomos nossas ações. Temos 102 ações focadas, as consideradas mais relevantes a serem tratadas durante esse período agora, que vai até abril do ano que vem.

Pegando as 24 situações-problema: elas estão “linkadas”, obviamente, a

funções de governo. E citamos, na função administração, o aspecto da transparência, da baixa transparência. Nos bancos públicos, a governança do Fundo de Garantia (FGTS); em ciência e tecnologia, governança e gestão dos incentivos para ciência e tecnologia; no comércio e serviços, as políticas de fomento ao desenvolvimento; na competitividade, que é fundamental – um folheto que eu entreguei para os senhores –, a burocracia excessiva, a ineficiência burocrática.

A burocracia *per se* não é ruim. Ela é ruim quando cria controles demasiados ou não permite agilidade. E essa burocracia, nós estamos avaliando, focando na competitividade e nos serviços ao cidadão.

No aspecto da corrupção, estamos avaliando quais são os mecanismos que realmente o Estado tem para combater a fraude e a corrupção – no desvio de finalidades, as emendas parlamentares e os desvios para fins eleitorais. No aspecto do desenvolvimento sustentável, a desigualdade regional. Na educação, focamos, e vamos focar, na educação básica e nas políticas públicas de incentivo à educação, nas políticas públicas educacionais vinculadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – é muito interessante: o Tribunal, cada vez mais, está atrelando

suas atividades aos ODS, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. No aspecto da energia, da função Energia: as tarifas de energia, com impacto direto na competitividade do Brasil, na falta de transparência no aspecto dos investimentos da Petrobras. Na área de finanças públicas, a qualidade do gasto, no sentido dos custos, resultados e da eficiência alocativa – onde há mais gente, pouca gente; fizemos um trabalho recente na área da Receita Federal. Nas finanças públicas, a sustentabilidade fiscal, a regra de ouro aí tratada. Na gestão ambiental, como o nosso Presidente falou, no licenciamento ambiental – até que ponto ele, realmente, ele entrava o desenvolvimento ou protege o meio ambiente? Na governança, a gestão das empresas estatais. Na infraestrutura, o atraso das obras – é um trabalho recorrente do Tribunal. E a integração das políticas públicas nessa área de infraestrutura, os modais e como eles se falam. Na Previdência Social, os regimes previdenciários (geral, próprio, federais) e como eles estão sendo fiscalizados. Na saúde, a governança das políticas na área de saúde – já há outro ODS vinculado. Na segurança pública, a alta taxa de homicídios – nós estamos acompanhando a intervenção no Rio de Janeiro e outros trabalhos em fundos penitenciários, para citar somente

alguns. Nas transferências voluntárias, a efetividade – há um grande trabalho começando agora com a OCDE, chamado *wicked problems*, que considero um dos mais complexos problemas que nós temos: como fazer, numa federação como a nossa, as políticas públicas funcionarem com tanta descentralização? Para funcionar, têm de funcionar no Estado, no Município e para a Federação. Então, a OCDE está trabalhando conosco para que possamos atuar com maior eficiência e efetividade na formulação, na execução e no resultado das políticas públicas descentralizadas. E, no urbanismo, a mobilidade urbana, que afeta a nós todos os dias.

Então, há essas vinte e quatro situações-problema, que estão “linkadas” a objetos de controle específico, que são os responsáveis por tratar desses temas. Como é que nós podemos comunicar esses riscos, essas ações, monitorar esses trabalhos mais relevantes?

Há uma grande preocupação – e nós vemos isso na Administração Pública como um todo – com a continuidade, a perseverança. Tenho um caso aqui para citar, que é o da melhoria da governança, que é o nosso objetivo estratégico, nosso planejamento estratégico. Houve uma grande perseverança do Tribunal – e cito aqui o Ministro

Nardes – no alcance da melhoria da governança pública. Tivemos agora um recente decreto. O Tribunal trata desse tema há vários anos. E continuamos, continuamos, continuamos tratando do tema. A única forma de mudar um problema crônico é atacá-lo permanentemente, não desistir, perseverar. Para isso, criamos uma lista chamada de alto risco, uma lista em que esses problemas crônicos vão estar listados, vão estar contidos, e vamos ter de atacá-los permanentemente. Ela é composta por aquelas situações-problemas prioritárias, mais os órgãos em que temos de focar, que são os nossos objetos de controle das entidades. Isso gera a chamada LAR, a Lista de Alto Risco. É com ela, principalmente, para dar foco, que os senhores podem nos ajudar profundamente trazendo novas situações-problemas ou reforçando com informações e direcionamentos como devemos atacar essas situações-problemas, aquelas que elenquei, aquelas vinte e quatro, ou outras que os senhores trouxeram.

E para que serve essa Lista de Alto Risco? É um foco principal para atrair a atenção, mostrar que existe. Esses problemas são crônicos, são históricos quase, e nacionais. Nós temos de atacá-los juntamente com a Administração Pública. E lembro que quem faz a transformação,

quem faz a mudança, é o gestor. O Tribunal tem de apoiá-lo. O Tribunal tem de ser extremamente rígido com o mau gestor, com o gestor corrupto e ineficiente, mas extremamente orientador, pois os verbos de controle são: prevenir, detectar, dirigir e orientar. Nós temos de apoiar muito os gestores bons. Devemos documentar todos esses trabalhos, apresentar à sociedade esses riscos e apresentar às futuras gestões esses desafios. Então, fica sempre um legado a alcançar. E o principal é a continuidade, como já falamos, para que realmente possamos transformar nossa realidade e fazer do nosso País um país cada vez melhor.

Aqui são exemplos de valores. Como dissemos, o Tribunal é um órgão não só de auditoria, mas de punições. Então, trata do afastamento de gestores, aplica multas, débitos, economias, medidas cautelares. Esse é um exemplo só dessa nossa atividade corretiva e, por vezes, punitiva. São alguns exemplos, nós não podemos nos descurar de fazer essas atividades.

E há vários trabalhos já realizados – é difícil realmente citar todos. Então, tivemos governanças das políticas de fronteiras, que são muito relevantes; tivemos agora, recentemente, julgadas as avaliações de go-

vernança geral na área de saúde, na área de segurança pública, mostrando as mazelas que temos na área de segurança pública, que os órgãos de segurança não conseguem falar entre si, entre os Estados; um avaliação muito forte do Fies; a avaliação do déficit previdenciário foi, realmente, uma atividade muito nobre, com o Tribunal dando a opinião sobre se existe ou se não existe déficit e como pode ser feito para controlá-lo melhor; a responsabilização pela compra de Pasadena também foi recente; o sistema prisional brasileiro. Fizemos um trabalho muito interessante sobre empresas públicas de TI. Até que pontos as empresas, realmente, alavancam a Nação? As renúncias fiscais no caso de hospitais de excelência; os empréstimos concedidos com recursos do FGTS, que é uma situação-problema a que nós estamos nos dedicando; eficiência e efetividade das bandeiras tarifárias. Esses foram alguns só que nós pinçelamos, os mais recentes.

Aqui há outros diversos trabalhos que fizemos durante esse período, da última reunião que tivemos até esta agora. E gostaria de ressaltar cinco trabalhos que considero muito importantes.

O primeiro é um relatório que já há dez anos o Tribunal procura fazer e

agora nós o aprimoramos bastante – vai para o Congresso Nacional –, avaliando a qualidade, o resultado e o alcance das metas das políticas públicas. Ele pega as políticas públicas mais importantes, avalia, propõe melhorias e encaminha para o Congresso propostas, desde a formulação e a avaliação das políticas públicas.

Em segundo lugar, há um trabalho muito interessante – está num *folder* que eu deixei com os senhores – sobre a ineficiência burocrática, sobre a desburocratização. Esse é um tema antigo, desde o Bresser Pereira que já falamos nisso, mas é recorrente e realmente impede a realização de bons serviços públicos para o cidadão e para as empresas públicas também – são duas vertentes: o cidadão e a empresa pública.

O poder de compra e regulação é muito interessante. Nós estamos avaliando órgão a órgão o que se chama de índice de susceptibilidade a desvios éticos. Ele decorre, principalmente, do poder de compra que uma pessoa tem numa cadeira ou o poder de regulação da caneta dele: quanto maior esse poder, mais suscetível ao desvio ético, maior fraude e corrupção. Portanto, nesse caso deveria haver maior controle para a pessoa

ingressar e gerir os recursos públicos. Isso tudo está aparecendo agora, com a nova Lei das Estatais; na Caixa Econômica nós vimos e em outros casos. Então, estamos fazendo um trabalho em toda a Administração Pública.

O de AD é um trabalho bem interessante. A Administração Pública brasileira é uma das poucas que têm uma massa enorme de dados informatizados e poucos repositórios. Só que esses dados são segregados e não são tratados mutuamente. Então, o Tribunal vai fazer um grande trabalho, com várias tipologias, e, pegando informações de diversos órgãos, vai tratá-las simultaneamente. Assim nós conseguiremos ver coisas que usualmente não veríamos.

Por exemplo, um trabalho que nós fizemos anteriormente: o pregoeiro é o dono da própria empresa onde ele estava adjudicando; pessoas que já morreram e continuam recebendo benefício previdenciário – porque é o cartório que informa, e a gente pega a informação no Ministério da Saúde e consegue ver informações que o próprio Ministério da Previdência não via; pessoas do Bolsa Família que têm vários carros ou não estão dentro das condicionalidades devidas.

Quando nós fazemos esses cruzamentos, nós vemos coisas que usualmente não são vistas e podemos propiciar que os próprios órgãos públicos tratem essas informações, o que usualmente eles sozinhos não conseguem.

E, por fim, estamos melhorando radicalmente as prestações de contas. Hoje – e aí fazemos um mea-culpa total; totalmente culpa nossa – as prestações de contas não servem nem para o gestor, nem para o auditor, nem para o cidadão. Então nós temos que melhorar muito, há muito trabalho para o gestor fazer. O cidadão, que é o principal foco, não a utiliza, e nós não recebemos a informação de que nós precisamos para avaliar bem. Então, estamos radicalizando bastante nesse trabalho, com trabalhos-piloto na Funasa e nas contas do Ministério da Fazenda, consolidando e focando, e estamos, estaremos, com trabalhos bem relevantes nessa área de contas, muito próximos já, agora para este ano.

E por último, mas não menos importante, ou, na realidade, o mais

importante de tudo: nós precisamos fazer as pontes, fazer a sinergia e a harmonia com outras entidades, com outras organizações e, principalmente, com os senhores. Os senhores, para nós, são uma fonte inestimável de informações, de orientações, de críticas contundentes de como podemos melhorar, como podemos atuar de uma forma mais eficiente, mais efetiva, transformando nosso País, transformando a sociedade. Para transformar a sociedade, nós temos que nos transformar, o Tribunal tem que se transformar. E contamos, fundamentalmente, com os senhores para que possamos fiscalizar para transformar o nosso País.

Muito obrigado, e boa sorte a todos aqui.

O sr. presidente (Raimundo Carreiro) – Dando continuidade, agora vamos ouvir uma breve exposição do Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa e Secretário-Executivo do Cecap sobre o Relatório de Atividades do ano de 2017. Em seguida, passaremos a palavra para os Conselheiros.



**MAURÍCIO  
WANDERLEY**

*A missão do Tribunal é aprimorar a Administração Pública brasileira por meio do controle, em benefício da sociedade. Então, o que a gente quer é um serviço público melhor, com melhores produtos entregues ao cidadão.*

Muito obrigado, Presidente Ministro Raimundo Carreiro.

Bom dia a todos!

Satisfação estar voltando aqui nove meses depois do nosso último encontro. A minha tarefa hoje aqui é prestar contas do que nós fizemos nesses últimos nove meses desde a nossa última reunião, que foi no dia 27 de junho – a primeira reunião do Cecap. Brevemente vou falar um pouco do que foi feito ao longo desses meses, em que nós conseguimos avançar nesse diálogo, e aí eu pego essa ponte do que o Cláudio acabou de falar. Temos usado o Conselho como uma grande ponte para que nós possamos ouvir o gestor, a academia, a sociedade nessas ações que o Cláudio acabou de apresentar.

Então, os senhores vão ver, vão perceber no que eu vou falar aqui – eu vou ser breve, porque o Cláudio já apresentou a estratégia, os trabalhos – de que forma nós estamos trazendo essas informações da sociedade, dos senhores, e como estamos procurando oxigenar o trabalho do TCU com a visão da sociedade, com a visão do gestor, que está lá na ponta e muitas vezes vê o Tribunal como um empecilho para o seu trabalho. Temos procurado mudar esse foco a partir de um novo planejamento estratégico que aprovamos há dois anos, e a missão do Tribunal é

aprimorar a Administração Pública brasileira por meio do controle, em benefício da sociedade. Então, o que a gente quer é um serviço público melhor, com melhores produtos entregues ao cidadão.

Falando um pouco dessa ponte, eu começaria comentando esse Relatório de Atividades que os senhores receberam, em que nós procuramos, a partir da fala dos senhores naquela primeira reunião, identificar os pontos mais relevantes que foram colocados e fazer uma apresentação sobre em que se avançou em termos de trabalhos que foram concluídos e em alguns que ainda não estão concluídos, mas que já estão em andamento – nós estamos indicando nesse relatório o número do processo que foi autuado. Eu diria que a maior parte dos trabalhos vão ser concluídos nos próximos dois ou três meses, e os senhores vão poder perceber, então, que a gente procurou consolidar e estruturar as sugestões dos senhores, e repassamos para as áreas técnicas também, com vistas a que eles levassem em consideração as preocupações que os senhores trouxeram na última reunião.

Da mesma forma, nós deixamos aí na bancada, no material que foi entregue aos senhores, o nosso plano de trabalho para 2018, de que eu vou aqui, muito rapidamente, falar, que está totalmente ligado ao que

o nosso Secretário-Geral Cláudio Castello Branco acabou de mostrar. A ideia é que o Cecap seja um mecanismo de oxigenação da área de controle do Tribunal com a sociedade. É aquela figura que o Cláudio apresentou, de nós sermos a ponte, e temos procurado exercitar esse papel de ponte como Secretaria-Executiva do Cecap.

Bom, uma primeira questão, só para lembrar: a partir daquela primeira reunião, nós criamos quatro grupos temáticos sobre temas que foram aqui discutidos, três deles eram já propostas do Tribunal – discutir num grupo temático a questão da eficiência e qualidade dos serviços públicos, a questão do resultado de políticas e programas públicos, combate à fraude e corrupção. E uma sugestão que surgiu na primeira reunião foi que nós criássemos um grupo para olhar o desempenho do próprio Tribunal de Contas, porque isso era muito importante. Então, nós criamos também, a partir da sugestão dos senhores, um quarto grupo, que é desempenho dos tribunais de conta.

Eu vou rapidamente passar o que esses grupos temáticos fizeram nesses nove meses, quais foram as ações concretas que a gente conseguiu realizar com os grupos temáticos, lembrando que, para cada um desses grupos, nós convidamos especialistas, instituições, organismos da

sociedade civil; chamamos alguns órgãos públicos também, como Câmara dos Deputados, Senado. Os senhores vão poder ver isso rapidamente nesse overview que eu vou fazer aqui sobre os grupos temáticos.

Eu começaria falando do primeiro grupo, que é o que trata da questão da eficiência do serviço público. Nós fizemos em setembro uma primeira reunião desse grupo. Tivemos como participantes a Universidade de Brasília; a Confederação Nacional da Indústria, que mandou um representante, participou dessa discussão; uma universidade internacional, que foi a London School of Economics (LSE), que mandou um representante para participar dessa discussão; o Instituto de Estudos Socioeconômicos, o Inesc, que é uma organização social e também esteve presente; tivemos também o Ipea presente.

O interessante é que nessa reunião nós discutimos um pouco o que o Cláudio comentou aqui, que é o grande impacto, na Administração Pública, que nós vamos ter nos próximos anos com a Emenda Constitucional 95, que cria um teto de gastos. A gente entende que essa emenda constitucional, mais do que uma restrição, pode ser um grande mecanismo de eficiência para os órgãos públicos, porque você vai ter que parar e tomar decisões buscando eficiência.

A deliberação desse grupo foi nós fazermos um evento lá na nossa escola, no Instituto Serzedello Corrêa. Nós fizemos no dia 20 de novembro um encontro com a participação de um representante da academia, um professor da Universidade de Brasília; do chefe da Consultoria de Orçamento da Câmara dos Deputados, que foi um dos autores dessa emenda constitucional, botou a mão na massa na emenda; de um colega da Secretaria do Tesouro Nacional, que está lidando no dia a dia com as restrições que essa emenda traz; e trouxemos também um gestor, que hoje está vivendo uma dificuldade muito grande com essa emenda constitucional, da Justiça do Trabalho, que foi talvez uma das organizações públicas mais impactadas com a emenda constitucional. Então, foi um diálogo muito interessante, coordenado pelo nosso Secretário de Macroavaliação Governamental aqui do Tribunal, o Leonardo Albernaz. Foi uma discussão muito interessante em que a gente pôde ver todos os ângulos dessa discussão sobre a Emenda Constitucional 95.

Todos nós, como o Cláudio já teve a oportunidade de falar, sabemos que, pelas restrições que nós vamos ter nos próximos anos como TCU, o número de auditores vai cair. Então, nós vamos ter que ser mais eficientes, usar mão de TI.

O Cláudio, de forma muito brilhante, colocou aqui a estratégia de focar em questões relevantes. Não dá mais para a gente desperdiçar recurso público. E a emenda constitucional pode ser, com certeza, um grande tema. Então, esse foi o primeiro tema que este grupo temático tratou: a questão da eficiência.

E agora, para 2018, a nossa proposta é que nós discutamos nesse grupo as questões da desburocratização, que já foram apresentadas aqui pelo Cláudio. O grupo vai discutir com esse foco que já foi apresentado aqui a questão da desburocratização, buscando a maior competitividade do País, a entrega de melhores produtos. E a nossa proposta aqui para os senhores é que esse grupo temático trate da desburocratização, que é um tema, como o Cláudio falou, relevante para o País neste momento. Então, esse foi o grupo de eficiência. A nossa sugestão proposta para 2018 é darmos continuidade com o tema desburocratização.

O segundo grupo é o grupo de avaliação de resultados de políticas e programas públicos. Ele tratou já, tivemos já duas reuniões, na primeira, do Relatório de Políticas e Programas de Governo 2017. Esse relatório, também apresentado agora pelo Cláudio, faz uma consolidação das informações de fiscalização do TCU em áreas prioritárias,

identifica os principais problemas. É um relatório que foi bastante importante, porque ele procura identificar as causas estruturais da não entrega das políticas públicas que são planejadas.

Então, nós fizemos uma reunião, chamamos para conversar sobre esse relatório várias instituições, como o PNUD, das Nações Unidas, a UnB, o Ipea, a Cepal foi convidada também para estar aqui discutindo esse relatório conosco, Banco Mundial, Fundação Dom Cabral, a Câmara dos Deputados, o Senado. E foi uma discussão muito interessante porque, ao final, a partir do relatório que nós fizemos aqui no Tribunal, eles fazem algumas sugestões. Esses resultados estão aqui nesse material que foi entregue, aqui no relatório de atividades, sobre quais são as questões fulcrais para que o Governo Federal devia atentar a fim de melhorar a entrega de políticas públicas. Então, foi uma discussão muito rica desse produto que tinha sido elaborado pelo tribunal e que contou, então, com a contribuição desses especialistas no grupo temático.

Então, essa foi uma reunião que aconteceu em dezembro de 2017 e nós começamos 2018 já avançando na discussão. Fizemos um workshop sobre a questão da governança multinível, também um assunto que o Cláudio acabou de comentar aqui,

que é um tema que aflige todo o País hoje, a coordenação das políticas públicas, que, a um só tempo, tem a participação de União, Estados e Municípios. É muito difícil você coordenar a atuação de todos esses entes. Como fazer isso?

Então, o grupo temático começou com uma discussão. Nós trouxemos o Prof. Guy Peters, da universidade americana de Columbia para fazer essa discussão. Ele falou um pouco da experiência americana e nós apresentamos para os especialistas de diversas instituições convidadas esse trabalho com a OCDE que o Cláudio acabou de mencionar.

A OCDE hoje talvez seja a organização mundial que melhor discuta a questão da governança no setor público, até porque em diversos países já foi identificado que, se não se aprimorar a questão da governança no setor público, vai ser difícil o país avançar. Então, o Presidente Carreiro assinou no final do ano um acordo com a OCDE – o Cláudio já comentou aqui essa questão – e nós estamos iniciando com eles um trabalho. O lançamento desse projeto deve ser, acredito eu, no dia 30 de abril. Está aqui o coordenador do projeto, o Alexandre, e o nosso coordenador-geral, Marcelo Barros, que está cuidando do tema. Então, nós temos uma missão da OCDE para discutir com os nossos técnicos e com os tribunais de

contas estaduais essa questão relacionada à governança multinível. E aí a ideia é nós avançarmos nessa discussão não só com a articulação entre governos, mas com a articulação entre os próprios tribunais de contas, porque nós, TCU e tribunais de contas, precisamos olhar de uma forma mais estruturada e consolidada as políticas públicas na área de saúde, comentava aqui com o Dr. Cechin antes de entrar, e na área de segurança pública.

A União agora criou o Ministério de Segurança Pública. Nós temos os Estados com as secretarias de segurança, os Municípios, alguns, com guardas municipais. E, se a gente for olhar, a grande maioria das políticas públicas hoje é executada pelos três níveis da Federação. Então, nós precisamos fazer, no âmbito do Governo e também no âmbito do controle, uma discussão sobre isso.

A OCDE está nos trazendo subsídios para essa discussão e a nossa proposta para 2018 é que esse grupo de trabalho possa lidar com essa questão da governança multinível e o planejamento de longo prazo. Então, essa é a nossa proposta para esse grupo temático para 2018 que nós trazemos aqui à consideração dos senhores.

O terceiro grupo é o grupo de combate à fraude e corrupção na Administração Pública. Ao longo de

2017, identificamos diversos especialistas com trabalhos nessa área de combate à corrupção. E aí, em articulação com a Segecex, elegemos qual é a linha de estudo que a gente vai querer fomentar, e essa é nossa proposta para os senhores para fomentarmos o trabalho nessa área. Seria isso que o Cláudio já comentou aqui, uma discussão sobre a exposição da Administração Federal à fraude e à corrupção. E a ideia é que a gente faça algumas auditorias identificando quais são as áreas mais suscetíveis à corrupção no Governo Federal, levando em conta o poder de compra e o poder de regulação, como o Cláudio já comentou. A ideia é que a gente traga especialistas para junto conosco fazer essa discussão, com as equipes de auditoria ao longo do trabalho. Vai ser coordenado pelo nosso Secretário, que está aqui, Rafael Jardim, que é o secretário de cooperação na área de combate à corrupção. Ele faz a interface com os demais órgãos de controle nesse tema.

No grupo de trabalho do desempenho dos Tribunais de Contas, em 2017, o que nós fizemos foi realizar alguns trabalhos internamente, identificar especialistas que pudessem discutir conosco como é que os Tribunais de Contas podem ser mais eficientes e entregar mais resultados para o País. Então, nós identificamos essas linhas de ação. Para isso, fize-

mos um estudo e estamos usando um marco teórico, um marco de referência que foi elaborado pela Intosai.

A Intosai é uma organização que reúne todos os Tribunais de Contas e Controladorias do mundo. Hoje estão filiados à Intosai 194 países. A Intosai se preocupa com essa questão da eficiência dos Tribunais de Contas também. E montou um referencial, uma metodologia que, em inglês, é SAI-PMF, que o Marco de Medição de Desempenho de Entidades de Fiscalização Superior. Ele tem um questionário em que cada entidade de fiscalização vai fazer uma autoanálise da sua situação em termos de eficiência. Isso nós fizemos no ano passado. Nós pegamos esse questionário, elaboramos esse questionário, foi feito com base em boas práticas internacionais de auditoria pública externa, com as normas internacionais de auditoria. Aplicamos esse questionário e a nossa ideia é submetermos o resultado a especialistas e pessoas que estão lidando com esse tema dos Tribunais de Contas. Então, esse trabalho está concluído.

A nossa sugestão para 2018 é que a gente possa reunir esse grupo e discutir esse diagnóstico com base nessa ferramenta internacional e também com base numa ferramenta nacional que foi desenvolvida no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros, que é esse que a gente

chama de MMDTC (Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas). Também é um questionário que a gente aplica e, por meio dele, a gente vai analisar questões da independência, da estratégia da organização, dos recursos humanos, liderança, normas e metodologia de auditoria, resultado de auditorias e outras dimensões.

A ideia, então, é que, com esses dois estudos, a gente chame os especialistas. Esse grupo será coordenado pelo nosso Secretário-Geral da Presidência, o Dr. Rainério Rodrigues Leite, que está aqui presente. A gente pretende, então, colocar para a sociedade como a gente está se vendo em termos de eficiência e, comparados com os outros tribunais de contas no mundo, em que a gente pode melhorar, quais são as áreas de melhoria.

Por fim, a gente teria uma proposta aqui de criarmos um quinto grupo temático na área da transformação digital. Estamos submetendo aos senhores essa consideração.

Em 2018, a gente está vendo que essa questão da transformação digital cada vez está ganhando mais peso. Nós tivemos agora, na semana passada, a edição do Decreto nº 9.319, que cria o Sistema Nacional para a Transformação Digital. A ideia seria, então, que a gente pudesse, nesse grupo temático, trazer

especialistas para analisar como o TCU pode ser cada vez mais digital na oferta de serviços, nas suas auditorias, mas também como a gente pode fomentar o Governo Federal para que seja cada vez mais eficiente, para cada vez usar mais as ferramentas digitais de acesso ao cidadão.

Então, a gente traria à consideração dos senhores a proposta de criarmos esse quinto grupo.

Era esse o panorama que eu queria trazer, agradecendo.

Como o Cláudio colocou, para nós tem sido muito importante a contribuição que os senhores têm dado e as opiniões para que possamos, cada vez mais, atuar em sintonia com o que parcela da sociedade vê na atuação do controle.

Obrigado, Presidente.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Obrigado.

Srs. Conselheiros, o Ministro Nardes me pediu para usar cinco minutos só, nesta oportunidade, após o Maurício, exatamente para encaixar a questão da governança, que já foi tocada aqui. Em seguida, nós ouviremos todos vocês.

Ministro Nardes, V. Ex<sup>a</sup> dispõe de cinco minutos.



## AUGUSTO NARDES

*Escolhemos a tese da governança como tema central, a especialização, as auditorias coordenadas.*

*Fomos a Paris e fizemos acordo com a OCDE, porque eu senti que o Brasil precisava ver a eficiência e a eficácia, não somente a legalidade. E continuamos vendo a legalidade.*

É somente para fechar a ideia.

Eu queria falar no final, mas acho que, pela exposição que foi feita pelo nosso Secretário-Geral... Só para os senhores entenderem, a Segecex é quem coordena todas as áreas técnicas, que são 22. O Ministro Raimundo Carreiro nos deu um apoio para criar isso, bem como todos os Ministros, em 2012, quando assumi a Presidência. O nosso Secretário era o Cláudio Castello Branco e o Maurício foi o Secretário-Geral quando fui Presidente. Então, ajudamos a implantar todo esse modelo que acabou de ser exposto – não que não tivesse um trabalho já o TCU. Por que estou fazendo essa solicitação de falar agora? No sentido de os senhores entenderem a dinâmica e aonde nós estamos querendo chegar.

Então, nas auditorias coordenadas, nós chamamos todos os Tribunais de Contas e assinamos um acordo. Não tínhamos relação com os Tribunais de Contas dos Estados. A partir daí, escolhemos a tese da governança como tema central, a especialização, as auditorias coordenadas. Fomos a Paris e fizemos acordo com a OCDE, porque eu senti que o Brasil precisava ver a eficiência e a eficácia, não somente a legalidade. E continuamos vendo a legalidade.

Só para os senhores entenderem o projeto, o Ministro Raimundo im-

plantou o Cecap, que eu queria ter implantado em 2014, mas não houve uma boa compreensão na época e não foi implantado. Dois anos depois, nós implantamos. Era um dos objetivos. E o objetivo central é implantar governança no Brasil e torná-lo eficiente.

Eu estava vendo os comentários de todos os senhores. Eu tenho aqui o comentário de todos. Cada um fala, a maior parte, de eficiência e eficácia, de como transformar o Estado em mais eficiente e mais eficaz. Eu ia analisar a fala de cada um. Talvez mais tarde eu até analise a fala de cada um dos senhores.

Mas, para os senhores entenderem o projeto – e eu quero destacar o trabalho do Ministro Raimundo Carreiro, que nos dá toda essa cobertura –, estamos agora fazendo o quê? Conseguimos integrar os Tribunais de Contas conosco. Estamos tentando integrar os Municípios, a Confederação Nacional dos Municípios, para implantar a governança nos Municípios. Depois de oito meses, conseguimos articular – oito meses, seis anos de trabalho – o decreto presidencial da lei da governança. Eu vou entregar aos senhores. Aliás, entreguei o livro. No final, está o decreto da governança. Ainda falta entregar para o Brant e para o Presidente Robson. Para os demais, eu já entreguei o livro, que é a análise de todo o projeto.

Criamos o Fórum Nacional do Controle, que está acontecendo todos os anos – o Presidente Carreiro presidiu no ano passado –, para encontrar todo o sistema do controle interno (CGU), controle externo (TCU) e os principais agentes políticos da Nação para integrar as políticas públicas, porque foi apontado por um dos senhores, em relação às UPAs, pelo Murilo Portugal, que são 1,3 mil UPAs feitas; inacabadas, 750. Eu sou o Relator disso e coloquei uma série de sugestões para o Governo resolver. Nós temos bilhões de reais – eu calculo que nós gastamos, de forma equivocada, errada, próximo de 2 trilhões nos últimos três anos. É só fazer o cálculo. Só de perda do PIB dá 600 bilhões.

Há poucos dias, encontrei com o Ministro Everardo Maciel e coloquei que o Estado, não a economia de mercado, mas o Estado, faliu por incapacidade de organização do próprio Estado, por desgovernança do Estado. Eu acho que a governança é o grande problema de fundo no País.

Então, o que nós estamos fazendo agora para implantar? Ao Presidente Carreiro quero, mais uma vez, registrar o agradecimento. Fui a ele e disse: Presidente, nós temos que começar a conversar com a alta direção. Se não implantarmos a tese da governança para buscar a eficiência, a efetividade e a melhoria da competitivi-

dade, não adianta, é perda de tempo. Nós temos de começar. Então, começamos a dar curso para os altos dirigentes sobre governança. Três horas de aula. E nem é aula; na verdade, é troca de ideias com a alta direção. Fizemos, há poucos dias, com a Receita – esteve lá o Rachid; aliás, a avaliação deles foi 90%, extremamente positiva –, com a Polícia Federal, agora vamos fazer com a polícia rodoviária. Estamos chamando a alta direção, senão não integra. Aí nós implantamos a tese da governança.

É por isto que eu resolvi pedir para falar antes: para os senhores entenderem e para dar sentido ao que está falando o Cláudio, que era Coordenador da nossa equipe na época – o Maurício era o Coordenador. Boa parte das equipes estão aqui.

Então, qual é o objetivo principal para os senhores entenderem o projeto do Tribunal de Contas? Contribuímos para melhorar a competitividade da Nação usando todos os instrumentos.

O Dr. Robson está aqui. Conversamos por um tempo lá atrás. A CNI gostaria de implantar a governança e começou a implantar no Sistema S. Assim nós estamos fazendo com cada instituição.

Quis somente dar uma ideia para os senhores. Achei que o momento

de falar era agora. Depois, mais tarde, se eu puder interferir...

O Cecap é a forma de nós poderemos aperfeiçoar isso com a participação dos senhores.

Muito obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Obrigado, Ministro Nardes.

Agora, vamos passar à nossa reunião propriamente dita, feitas as exposições.

Os senhores perceberam que, com a exposição que foi feita pelo Secretário-Geral de Controle Externo, pelo Secretário-Executivo do Conselho e agora pelo Ministro Nardes, na verdade, nós estamos prestando conta aos senhores, como representantes da sociedade civil. Se os senhores prestaram bem atenção – eu sei que os senhores prestaram –, nós estamos dizendo a vocês o que nós temos feito pelo nosso País em cumprimento à nossa missão constitucional.

Da mesma forma da reunião anterior, eu quero informar aos senhores que o que disserem aqui será degravado e se transformará na ata da reunião, que será degravada e publicada da mesma forma como foi feito na vez anterior. Não havendo objeção dos senhores, assim será.

O segundo ponto é que, de acordo com a norma que nós estabelecemos na reunião anterior, a palavra será dada na ordem alfabética – da mesma forma, nós vamos fazer –, pelo prazo de cinco minutos, evidentemente com a tolerância da Presidência.

Há outra coisa que eu quero deixar para os senhores. Nós temos até o final deste mês para aprovar o Plano Operacional do Tribunal, que vai de 1º de abril a 31 de março do ano seguinte. Então, está aberta a oportunidade para que os senhores, através da Secretaria-Executiva do Conselho, apresentem sugestões para que sejam objeto de estudo e fiscalização pelo Tribunal – os senhores têm até o final do mês. Podem entrar em contato para ver o que já temos e para apresentar as sugestões, que levaremos em consideração. Eu vou levá-las ao Plenário para aprovar até o final do mês.

Também quero registrar a presença na reunião do Rainério Rodrigues Leite, que é Secretário-Geral da Presidência; do Luiz Akutsu, Coordenador-Geral de Controle Externo da Eficiência Pública do Tribunal; do Coordenador-Geral de Controle Externo das Unidades nos Estados do Tribunal de Contas da União, Luiz Gustavo Gomes Andrioli; do Coordenador-Geral de Controle Externo de Resultados de Políticas e Programas Públicos do Tribunal de

Contas da União, Marcelo Barros Gomes; do Coordenador-Geral de Controle Externo de Infraestrutura do Tribunal, Nicola Espinheira; do Marcelo Eira, Secretário-Geral Adjunto da Segecex; do Márcio Braz, que é o Secretário de Fiscalização de Tecnologia da Informação; do Rafael Jardim, já foi citado aqui – é o mais recente, é o caçula dos secretários do Tribunal –, que foi nomeado para exercer o cargo de Secretário da SECCOR (Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e Corrupção), a Secretaria mais recente do Tribunal, que faz a interface com todos os órgãos de controle de nosso País – com a Polícia Federal, com o Ministério Público Federal, com todos esses órgãos –; do Tiago Alves, que é Secretário de Controle Externo da Fazenda Nacional; do Fernando Camargo, que é Chefe de Gabinete do Procurador Júlio Marcelo; do Luís Afonso, que é Assessor do Ministro Nardes; do André Oliveira, que é Diretor da Secex Educação, representando o Secretário; do Fábio Granja, que é o Secretário da Secex Previdência; e também do Marcelo Chaves – ele acabou de chegar –, que é o Secretário de Saúde do Tribunal.

Então, como eu já anunciei, o primeiro a usar da palavra é o Carlos Velloso, que tem a palavra por cinco minutos para as suas considerações.



## CARLOS VELLOSO

*Eu penso que a atuação do Tribunal de Contas da União tem sido muito boa, tem sido construtiva. Mas deparamos agora com esse fenômeno da corrupção, que parece que está incrustado na Administração Pública brasileira.*

Sr. Presidente; Sr. Secretário-Geral; Dr. Cláudio Castello Branco; meus eminentes colegas e servidores da Casa, as exposições me foram realmente brilhantes: a do Dr. Cláudio Castello Branco e a do Dr. Maurício, Secretário-Geral do Conselho. Belas na forma e densas de conteúdo. Realmente me impressionaram.

Quero dizer que passei 51 anos no serviço público – 40 na magistratura – e presenciei, nesse tempo todo, uma evolução lenta, porém muito boa no que toca à fiscalização da Administração Pública por parte do Tribunal de Contas.

Eu vivi, no serviço público, por exemplo, um festival de irregularidades na admissão de servidores públicos e tive até a oportunidade de escrever, logo após a Constituição de 1988, que sentia que teríamos uma grande melhoria em razão da fiscalização conferida ao Tribunal de Contas, aos tribunais de contas, muito bem-feita pelo Tribunal de Contas da União – e nem sei se até feita pela maioria dos tribunais de contas estaduais. Infelizmente, a prática tem-nos mostrado isso. De sorte que eu penso que a atuação do Tribunal de Contas da União tem sido muito boa, tem sido construtiva. Mas deparamos agora com esse fenômeno da corrupção, que parece que está incrustado na Administração Pública brasileira.

Também quero ressaltar o bom trabalho do Tribunal de Contas na fiscalização. Na verdade, passamos a limpo, estamos passando a limpo – parece um lugar comum, mas é bom que se diga que nós estamos em uma operação de moralização, a Operação Lava Jato passa a limpo o Brasil com a atuação do Ministério Público, da Polícia Federal e, sobretudo, da Justiça –, e temos uma atuação excelente por parte de outros órgãos, como a Receita Federal e, sobretudo, o Tribunal de Contas da União. De sorte que eu penso que a sociedade brasileira se vê satisfeita com essa atuação desses órgãos que mencionei e do Tribunal de Contas da União.

Agora, vejamos... Eu fui um grande federalista e, infelizmente, a prática do federalismo que tenho vivido seja como juiz, seja, sobretudo, como professor ou como cidadão me tirou um pouco daquele entusiasmo pelo federalismo que sempre tive e manifestei em escritos. Por exemplo, nós temos assistido a uma verdadeira debacle no que tange às administrações públicas, certas administrações públicas estaduais e muitas e muitas administrações públicas municipais.

Vejam, eu disse que considerava, no que tange à Administração Pública Federal, naqueles pontos realmente mais sensíveis em que a sociedade

brasileira se vê até indignada no que tange à Administração Pública Federal, que têm-se comportamentos corretos, atividades corretas sejam dos órgãos que mencionei e do Tribunal de Contas da União. Agora, como tem sido esse trabalho no que tange às administrações que mencionei, estaduais e municipais? Muito a desejar.

Quando falamos em administração pública nacional, nós não podemos nos fixar somente na Administração Pública Federal. Nós temos que pensar nos Estados e nos Municípios. E há uma colaboração que poderíamos dar a essas administrações estaduais e municipais. Eu já sustentei que eu acredito muito nos tribunais de contas, acredito. Acredito muito nos tribunais de contas. Já sustentei que seria bom a existência de um conselho superior nos tribunais de contas, talvez até buscando ajuda no Conselho Nacional de Justiça.

Hoje, não penso mais assim.

Ora, nós, brasileiros, vamos do oito ao oitenta. Hoje nós temos Conselho para dar conselho ao Conselho. No âmbito do Poder Judiciário, então, há uma enorme quantidade de Conselhos: o Conselho Nacional de Justiça, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, o Conselho da Justiça Federal e outros conselhos que vão por aí.

Eu penso que temos de resolver a questão sob o comando, a chefia do órgão que está dando certo. Por que não sugerirmos uma integração dos tribunais de contas estaduais, um ou outro municipal também, com o Tribunal de Contas da União?

E aqui o meu federalismo está um pouco decadente, mas é necessário, é preciso, a sociedade reclama. Será que, se tivéssemos um controle desses tribunais de contas, nós estaríamos assistindo, por exemplo, ao Estado que é a porta de entrada do turismo brasileiro falido? Eu penso que outros Estados estão, talvez, nessa situação, pretendendo aqui a mesma intervenção que o Governo Federal fez agora no Estado do Rio.

Então, devo terminar, meu tempo já deve ter esgotado, mas eu proporia que estudássemos, planejássemos e verificássemos a possibilidade de uma integração desses órgãos de fiscalização estaduais com o Tribunal de Contas da União.

Esta, portanto, é a proposta que faço e submeto à consideração dos meus eminentes colegas.

Muito obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Obrigado, Dr. Carlos Mário da Silva Velloso.

Também vou continuar registrando a presença dos nossos colegas do Tribunal: José Moacir, que é Chefe de Gabinete de Apoio Estratégico da Presidência; o assessor Augusto Ferradaz, que representa o Secretário de Métodos e Controle; e também o Secretário das Sessões, Márcio Albuquerque.

Agora, está com a palavra o Conselheiro Denis Lerrer Rosenfield, por cinco minutos.

O relógio está aqui na frente. Os senhores, se quiserem, podem controlar o tempo, evidentemente com a tolerância da Presidência, como já acabei de falar.



## DENIS LERRER ROSENFELD

*Vamos nos centrar no resultado; se o resultado foi a aprovação de um conjunto de reformas que está transformando o País, não se pode dizer que, nesse caso, nós estaríamos aí exatamente diante de uma corrupção do outro nível, que tem sido aqui salientada.*

Ministro Raimundo Carreiro, muito obrigado pelo convite. Vou ater-me aos cinco minutos regulamentares.

Eu gostaria de fazer, na verdade, três observações, em função daquilo que foi apresentado hoje e das situações e problemas prioritários que vocês mandaram, antecipadamente, para os conselheiros.

Primeiro, é o seguinte: nós estamos, acho, hoje, eu diria, um pouco demais, há certo excesso com relação ao combate à corrupção. Não é que eu seja contra o combate à corrupção, mas acho que há níveis de corrupção, há níveis de atividades que não podem se igualados. Não é a mesma coisa, por exemplo, saquear a Petrobras e uma questão de desvio de finalidade praticado com emendas parlamentares, por exemplo. Eu acho que é uma questão de foco.

Na questão das emendas parlamentares, deixe-me apenas apresentar uma situação que eu acho paradoxal. O atual Governo foi um governo que produziu muitíssimas reformas, utilizando-se do mecanismo das emendas parlamentares, que, aliás, regulamentaram em lei. Quer dizer, não há nada aqui de ilegal. Agora, eu fiquei me perguntando, lendo isso em Porto Alegre, antes de vir: por que essa preocupação com as emendas parlamentares,

que, na verdade, nem constituem propriamente um caso de corrupção? É regulamentado em lei. É o sistema de governo deste País, goste-se ou não. E, nos últimos dois anos, tal sistema de emendas parlamentares foi utilizado para várias reformas, o que é o objetivo comum até o Tribunal.

Então, eu diria o seguinte: isto aqui está um pouco desbalanceado, porque isto aqui apareceu, inclusive, como se fosse um problema de corrupção. Não é um problema de corrupção; é um problema do sistema político e da forma que o sistema político, no Brasil, é conduzido. Então, acho, eu diria assim, que é um problema de foco, e, no caso, remete-se a uma questão que eu tinha colocado na minha última participação aqui: vamos nos centrar no resultado; se o resultado foi a aprovação de um conjunto de reformas que está transformando o País, não se pode dizer que, nesse caso, nós estaríamos aí exatamente diante de uma corrupção do outro nível, que tem sido aqui salientado.

O segundo ponto que eu gostaria de assinalar diz respeito à questão ambiental, que o Ministro Raimundo muito bem ressaltou. Nós estamos agora em uma situação um pouco esdrúxula no País – vamos dizer dessa maneira. Primeiro, va-

mos pegar um caso específico, que é o caso da Noruega. A Noruega fez uma grande poluição nos rios no Pará. Não tivemos manifestações do Greenpeace, não tivemos manifestação nenhuma. Era como se a lei ambiental só valesse para os brasileiros. Agora, o Presidente da República, na visita à Noruega, recebe um tapa na cara da Primeira-Ministra. Há alguma coisa errada nisso aí. Portanto, eu acho que nós deveríamos também levar esse tipo de problema em consideração.

Se nós pegarmos... O Brasil é um caso único, talvez, no mundo. Se nós pegarmos a avaliação da Nasa, o Brasil só tem 7% da sua área utilizada para agropecuária – 7% do nosso território. Você sabe qual é a utilização do nosso território para territórios indígenas? Doze vírgula cinco por cento. Quer dizer, para o indígena, são 12,5%. Aí está tudo bem, faltam mais 12%, se nós formos seguir as organizações indígenas e ambientalistas. Agora, o melhor setor econômico do Brasil utiliza 7% e está sempre lutando para se defender de campanhas internacionais ou nacionais ou dos mais diferentes tipos. Isso é um anacronismo completo.

Então, acho que, talvez, esse fosse também um bom ponto, Maurício, para o Tribunal, que sobre ele já se

debruçou no ano passado, mas que deve voltar a se debruçar, porque o problema simplesmente se perpetua.

Eu sei que o meu tempo está se esgotando. Eu gostaria ainda de assinalar um problema que eu acho muito grave – não só eu, eu e os outros 200 milhões de habitantes deste País –, que é o problema da segurança pública hoje no Brasil. Não adianta apenas criar um Ministério da Segurança Pública; não é isso que vai resolver a questão. Nós temos, na segurança pública, a utilização das Forças Armadas para funções policiais, há aqui questões de desvio de finalidade, embora contempladas constitucionalmente. Mas nós estamos aqui diante de problemas que são muito grandes.

Aliás, até voltando à questão do Ministro Velloso, é outro exemplo de federalismo mal concebido, ou seja, as secretarias de segurança são ineptas. Os Estados – vou pegar o exemplo do Rio de Janeiro – não conseguem controlar sua Polícia Militar, 90%, 95% corrupta, e aí, de repente, transferem os encargos para a União: “Olha, não consegui. Está aqui.”

Por que o contribuinte – essa é uma questão que eu gostaria de colocar do ponto de vista do TCU – de

Alagoas, do Acre, do Rio Grande do Sul, de São Paulo deve pagar pela intervenção federal no Rio de Janeiro? Ou seja, eu acho que os cariocas é que deveriam pagar pela intervenção federal do Rio de Janeiro. Eles elegeram aqueles governantes. Não foi isso? É um fato da soberania popular, vamos dizer dessa maneira. Esse fato da soberania popular, Everardo, também deveria ter consequências tributárias.

Então, acho que esse problema também deveria ser colocado, que diz respeito a consequências tributárias, à atuação do Exército, sobretudo, e também da Marinha, à questão da segurança pública. Eu acho que é um conjunto de problemas que constitui o eixo do Estado, e esse eixo do Estado não está sendo minimamente levado em consideração. Agora, ele começou a ser levado em consideração com a intervenção, mas não foi historicamente levado em consideração nos últimos governos. Eu acho que, talvez, fosse também um bom ponto de alavancagem para o trabalho do Cecap.

Obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Agora é a vez do Conselheiro Everardo de Almeida Maciel.



## EVERARDO DE ALMEIDA MACIEL

*Eu falo especificamente sobre os litígios tributários no Brasil. (...), a conta é tão grande, que, se não cobrar, o Estado quebra; se cobrar, quebram os contribuintes. Então, temos um paradoxo a resolver. Como equacionar um problema dessa natureza?*

Presidente Raimundo Carreiro, Ministro Augusto Nardes, autoridades do Tribunal de Contas da União, meus colegas do Conselho, eu queria, primeiramente, associar-me aos elogios feitos pelo Ministro Carlos Velloso às exposições que foram feitas pelo Dr. Castello Branco e pelo Dr. Maurício Wanderley, extremamente claras, exaustivas.

E, tomando esse mesmo ponto, digo o seguinte: ousar dar uma sugestão ao Presidente Carreiro, porque percebi que há uma pauta muito extensa, muito grande. A preocupação talvez de ser bastante claro e transparente corre em prejuízo da possibilidade de debater os temas que são trazidos para este Conselho. Se eu fosse abordar todos os assuntos que foram tratados aqui, isso, possivelmente, iria demandar 50 minutos, e não os 5 minutos que me foram concedidos, não sem razão, porque são temas, todos eles, muito relevantes e muito importantes.

Então, dou uma sugestão pragmática. É que nós fizemos uma reunião em junho do ano passado e estamos fazendo outra agora, em abril, nove meses depois. Essas reuniões têm uma frequência baixa, portanto com períodos bastante longos. Eu sugeriria que nelas fossem tratados temas muito específicos, não temas tão abrangentes, sem que nós tenhamos condições de fazer nenhum comentário mais profundo sobre qualquer

assunto. Por exemplo – estou apenas exemplificando –, pode ser tratado o tema da violência ou o tema da saúde pública, enfim, temas desse tipo, para que nós possamos nos aprofundar e fazer comentários mais longos e mais profundos sobre o assunto, não sendo, assim, mais abrangentes e mais compreensivos.

Dito isso, vou destacar alguns pequenos assuntos, com comentários tão rápidos quanto os que o tempo permite.

A primeira questão... Eu falei, na última reunião, sobre minhas preocupações com algo que traz números impressionantes. Quanto mais eu me aprofundo no assunto, mais eu fico impressionado. Desde lá, parece-me que o Tribunal de Contas pretendeu desenvolver esse assunto. Eu me ofereci para trazer informações e estou reiterando minha disponibilidade para debater o assunto. Eu falo especificamente sobre os litígios tributários no Brasil. Falo em litígios em sentido lato, eu falo das demandas judiciais, das demandas administrativas, dos créditos inscritos em dívida ativa, e todos somados, no Brasil, dão mais da metade do PIB. Quando nós olhamos o prazo dos processos, nós vemos que eles vão, somados, em fase administrativa e judicial, em média, a 15 anos, sem falar de quando envolvem questões tributárias e constitucionais.

Esse é um problema tão grave, que eu cheguei a dizer, em tom de blague, obviamente, numa exposição, o seguinte: a conta é tão elevada, de R\$3,3 trilhões – toda vez que eu falo aqui, já estou perdendo e preciso acrescentar mais alguns bilhões de reais –, a conta é tão grande, que, se não cobrar, o Estado quebra; se cobrar, quebram os contribuintes. Então, temos um paradoxo a resolver. Como equacionar um problema dessa natureza?

É visível que todos os órgãos, todas as estruturas feitas para lidar com esse assunto estão absolutamente falidas. Nós conversávamos, eu e Maurício, antes desta reunião, que nós conseguimos fazer uma coisa excepcional: órgãos de julgamento administrativos regidos pelo princípio da paridade, mas com voto de qualidade. Nós conseguimos fazer a paridade com número ímpar, o que é uma coisa absolutamente excepcional. Isso começa agora a ser contestado na Justiça, exatamente pela falta de sentido.

Outro ponto que eu queria abordar, o ponto mais específico, é a questão da desburocratização. É impressionante como, a cada minuto, no Brasil, aparece alguém com uma ideia extraordinária e diz: “Você tem de colocar uma tomada de três pinos. Agora, o senhor não tem de fazer isso; tem de fazer outra coisa.” Ninguém avalia o custo disso, qual a importância disso. Simplesmente,

uma decisão qualquer de um órgão de trânsito estabelece uma regra absurda, sem nenhuma razão, sem nenhuma explicação, sem nenhuma avaliação de custo, sem nada disso.

Então, é a burocracia. No campo tributário, nós temos um tabu, que é a questão da burocracia tributária central. Chama-se Certidão Negativa de Débitos (CND). É uma coisa fantástica! Nós dizemos o seguinte: “O senhor está me devendo. Como está me devendo, não tem certidão negativa; tem certidão positiva. Dado que tem uma certidão positiva, o senhor não pode contratar com o setor público, não pode trabalhar e tem de me pagar.” Eu posso dizer, com a experiência da vida pública, que isso representa a metade do tempo da Administração Pública e a metade do tempo dos contribuintes.

Eu fico com imensa vergonha de ter trabalhado tanto tempo da administração tributária brasileira e de constatar que, pelos últimos dados do Banco Mundial, na pesquisa Doing Business, em relação à dificuldade para pagamento de impostos no Brasil, numa lista de 190 países, nós estamos no 184º lugar. Somos

de qualificação superior à Bolívia, à Venezuela, à República do Congo, à República Centro-Africana, a Chade e à Somália e perdemos para o resto. Há alguma coisa completamente errada aí. Esse é um custo brutal para a sociedade brasileira, o que, portanto, merece atenção.

Peço licença para gastar mais um minuto apenas para fazer uma referência brevíssima.

O Ministro Velloso e o Prof. Denis fizeram menção à questão do federalismo brasileiro. Essa é uma questão que precisa ser vista completamente. Nós não temos Pacto Federativo. A única referência um pouco mais avançada na Constituição brasileira à questão do federalismo – e eu examinei artigo por artigo – é feita no parágrafo único do art. 23 da Constituição, que faz uma menção à existência de leis complementares que permitiriam a cooperação entre os entes federativos. Pois bem, desde 1988 até hoje, existe uma lei complementar tratando do meio ambiente, que, assim mesmo, não funciona, porque, na verdade, nós não temos um desenho do federalismo brasileiro, numa Federação, é bom que se saliente, extremamente

assimétrica. Nós temos um caso específico de federalismo assimétrico. Portanto, soluções simétricas não resolverão o problema do federalismo brasileiro.

É isso que eu queria falar, Presidente.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Na medida em que vamos ouvindo os Conselheiros, estou extraindo ideias dos senhores.

O Dr. Everardo deu a ideia aqui de que a próxima reunião seja feita com assuntos específicos, para que os senhores possam se aprofundar mais. Então, vou determinar – evidentemente, com a concordância

dos senhores – ao Secretário-Executivo que a pauta da próxima reunião seja encaminhada aos senhores com determinados assuntos. E os senhores vão vetar alguns e sugerir o que querem discutir. Feito isso, nós vamos dobrar o tempo: em vez de cinco minutos, daremos dez minutos, evidentemente, com tolerância, para que os senhores se aprofundem nos assuntos específicos da próxima reunião. Estão de acordo? (Pausa.)

Assim será feito.

Agora é a vez do Conselheiro Jackson Medeiros de Farias Schneider, que tem cinco minutos.



## JACKSON MEDEIROS DE FARIAS SCHNEIDER

*O que está vindo aí é, ao mesmo tempo, instigante e assustador. O mundo de amanhã não será este que a gente conhece, com uma coisa muito específica e diferente de todas as revoluções que até agora aconteceram: há uma mudança de comportamento, de padrão cultural.*

Sr. Presidente; Ministro Augusto Nardes, meu conterrâneo missionário; senhoras e senhores colegas do Conselho, eu me detive muito em relação à possibilidade de aportar aqui algumas sugestões mais específicas, principalmente do diálogo que tive com alguns colegas e da participação que tivemos na última reunião, mas, antes de apresentar essas duas sugestões mais concretas, eu queria, seguindo o comentário dos meus colegas, cumprimentá-lo pelas apresentações amplas e agradecer o respeito com que o senhor muito especificamente manifestou no sentido de uma prestação de contas aos Conselheiros. Eu acho que isso mostra claramente a importância a este Conselho que os senhores estão dando, o que estimula a nossa participação mais ativa. Eu quero também concordar com o quinto tema proposto, que é a formação digital, chamando a atenção para o fato de que é impressionante o que está acontecendo no mundo, e nós não estamos fora dele. Minha empresa acabou de abrir uma operação no Silicon Valley. O que está vindo aí é, ao mesmo tempo, instigante e assustador. O mundo de amanhã não será este que a gente conhece, com uma coisa muito específica e diferente de todas as revoluções que até agora aconteceram: há uma mudança de comportamento, de padrão cultural. A

juventude, em relação a todas essas ferramentas que estão sendo constituídas e construídas, não está mais muito preocupada com aspectos regulatórios, para ser estruturada em cima de uma regra específica. Ela vai viver aquilo que ela vai estabelecer como vida, haja vista o fenômeno do Uber, haja vista o fenômeno do Airbnb. Agora estão falando de *coliving*, de *coworking* e de outras coisas que vêm por aí. Então, acho uma excelente ideia abrir esse outro grupo para conversar sobre isso.

Mas volto aos pontos que eu, de certa forma, trouxe aqui. Eu não fiz nenhuma análise jurídica ou legislativa. Eu apenas trouxe experiências da minha empresa e achei que seria interessante dividir com os senhores. Uma surgiu em razão de uma provocação que foi feita, não me lembro por quem, na primeira reunião, a respeito da dificuldade de acompanhar o desenvolvimento de *softwares*, a dificuldade que este Tribunal tem de acompanhar desenvolvimento, custo, tempo, metodologia.

Nós acabamos de assinar agora um contrato com a Força Aérea americana que nos obrigou a adotar uma metodologia que nós não tínhamos, nova, e eu vou dividir com vocês. Nós ganhamos, há algum tempo, uma licitação para venda de aviões para a Força Aérea americana, para a venda do Super

Tucano, que está sendo utilizado em alguns cenários da Ásia. Nessa licitação, nós abrimos uma operação nos Estados Unidos para produzir avião. Esse avião está sendo fabricado com peças brasileiras, está sendo montado lá e está sendo entregue. E, agora, fomos solicitados para fazer um desenvolvimento de engenharia nesse avião. Ou seja, em cima daquilo que a Força Aérea americana acha importante, nós temos de desenvolver determinada circunstância de engenharia, na verdade um *software* de missão novo, para esse avião ser utilizado em outra missão em que nós não tínhamos pensado.

A metodologia que nos pediram para desenvolver foi uma metodologia específica, que eles chamam lá de *cost-plus*, que eu não sei nem se cabe na legislação brasileira. Nós tivemos de abrir uma contabilidade separada. Essa contabilidade separa específica o que eu posso colocar nessa contabilidade como custo e como despesa. Eles definiram previamente uma margem para esse desenvolvimento. Eu vou ter lá a possibilidade de ter uma margem x pré-definida. Eles vão auditar meus custos. Se eu gastar menos do que o projetado, eles não vão me pagar. Eles vão me pagar em cima daquela margem. Se eu gastar mais e se eu justificar a razão do gasto a mais, eles vão cobrir esse gasto a mais.

Eu achei uma ferramenta muito interessante para ser utilizada naqueles projetos que requerem desenvolvimento de engenharia, de alta complexidade. Você entra com determinado objetivo de desenvolver algo e não sabe qual é o caminho que vai percorrer ainda, porque, na engenharia, não necessariamente, você vai saber, antes de começar, qual é o tempo, qual é o custo, quais são os erros, quais são os equívocos, quais são as correções de rota. Uma empresa, eventualmente, pode quebrar, se ela não tiver seus custos pagos. Ela definiu isso em determinado contrato, e, depois, isso custou o dobro. É algo que é bom para o país ser desenvolvido.

Os Estados Unidos têm essa metodologia muito definida. Nós estamos estabelecendo uma contabilidade própria. Eu acho que vale a pena o Tribunal pensar a respeito disso. Eu estou disposto a abrir toda a informação que a gente tem sobre isso. Eu acho que isso vale para o desenvolvimento de *software*, isso vale para engenharia de alta complexidade, isso vale para produto de extrema complexidade.

Para vocês pensarem a respeito – eu acho que já passei do meu tempo –, esse é o primeiro objetivo. Se o

Presidente me permite, falo do segundo e serei muito rápido.

Olhando para projetos de alta complexidade a serem desenvolvidos na Administração Pública, nós temos nas empresas – e acho que os colegas conhecem isso – aquilo que chamamos de gestão risco. Gestão de risco está embaixo de determinado gestor, independente ao máximo, que estabelece, através de uma metodologia, o acompanhamento do projeto, do programa, do produto, com determinadas variáveis. No caso da minha empresa, nós adotamos duas variáveis: num eixo, um impacto para a empresa seja em materialidade de custo, seja em risco de imagem; e, no outro eixo, a possibilidade de ocorrer. Isso vai subindo de acordo com avaliações corriqueiras. A cada dois meses, todo mundo senta e vê todos os riscos que foram plotados. Isso é transparente, fica mostrado para todo mundo. Cada risco tem um responsável, cada responsável tem de desenvolver um plano de contingência. À medida que sobe a possibilidade de ocorrer um risco, nós entramos a fundo no plano de contingência antes de o termo acontecer.

Então, fico imaginando – desculpem-me o alongamento aqui – que, talvez, o Tribunal de Contas da

União pudesse adotar – é claro, naquilo que vocês entendam que seja próprio – uma metodologia específica para gestão de risco, obrigando projetos de alta complexidade a terem isso, de forma ao máximo transparente – nem sei se isto existe; estou imaginando que possa ser que exista –, da forma mais transparente possível, mostrando isso para a sociedade e para vocês, podendo tudo isso ser acompanhado. Então, se acontecer alguma coisa fora daquilo, há de se perguntar por que não foi entendido como risco e, se aconteceu e não foi cuidado a tempo, por que o plano de contingência não funcionou. Esse segundo não

sei nem se existe, talvez exista, ou, se existe, eu acho que a sociedade não tem transparência suficiente, senão não teriam acontecido tantas coisas que ocorreram, haja vista, inclusive, algumas que vocês mostraram aqui.

Obrigado pela tolerância.

Desculpem-me o estouro do tempo.

Obrigado, Presidente e senhores.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Pois não.

Agora fala o Conselheiro José Cechin.



**JOSÉ  
CECHIN**

*Ouvimos sempre que a carga tributária é muito alta e que os serviços são pífios. Tirando o que já se disse aqui de desvios, ralos etc., cuja quantidade é difícil sempre olhar e estimar, do restante, cada tostão que é pago é devolvido à sociedade. O problema é a forma como é devolvido.*

Ministro Carreiro, Ministro Augusto Nardes, cumprimento a todos também aqui presentes. Eu vou fazer três rápidas observações e ao final me alongar em um tema.

A desregulamentação continua, de fato, sendo uma necessidade premente, como mostrado aqui, com mil exemplos para serem ditos. Mas a referência ao Bresser, na linha no tempo, está apenas no meio do caminho. Isso iniciou lá com o Beltrão nos anos 80. Faço aqui o reconhecimento de uma época em que trabalhamos juntos no Palácio do Planalto, em que conduzimos também esse programa de desregulamentação e deixamos documentado o que foi feito naquela ocasião. Andou, lamentavelmente, muito pouco a seguir. Precisa, de fato, retomar.

Eu faço uma observação também sobre a questão de eficiência, sobre o resultado das políticas públicas etc. Ouvimos sempre que a carga tributária é muito alta e que os serviços são pífios. Tirando o que já se disse aqui de desvios, ralos etc., cuja quantidade é difícil sempre olhar e estimar, do restante, cada tostão que é pago é devolvido à sociedade. O problema é a forma como é devolvido. É devolvido em pagamentos e transferências a pessoas – entre elas, há jovens de 50 anos ou com menos de 50 anos de idade –, na forma de aposentadorias. Enquanto essa questão não for resol-

vida, essa observação vai continuar conosco por muito tempo.

Eu queria comentar agora um relatório, que acabou de sair na quinta-feira da semana passada, que foi noticiado na sexta-feira, sobre a auditoria operacional da ANS. Não o li ainda. Então, não entendo como qualquer crítica, observação ou objeção ao que foi lá colocado. Mas a notícia que veio a público disse que foi feita essa auditoria questionando a prática regulatória da ANS, porque permite, tolera reajustes abusivos de planos individuais e de planos coletivos, e se critica o método.

A ANS está, de fato, num esforço de modificar o método, que já estava até pronto para ir à consulta pública e foi retirado na última reunião. É preciso mudar e tornar mais claro o método de cálculo dos reajustes. Mas eu ousou dizer aqui que o modelo mais perfeito não vai produzir um resultado diferente do que foi criticado aqui, de reajustes altos e abusivos. Por quê? Porque os reajustes têm de espelhar a evolução das despesas. Nós temos de colocar o dedo nos itens formadores das despesas. Alguns deles são próprios da natureza, como, por exemplo, o envelhecimento, que acarreta mais gastos; não temos muito o que fazer. Outros dependem de hábitos e, portanto, são modificáveis, exigem ação. E noto uma tendência crescente a

propalar a ideia de hábitos saudáveis etc, que podem diminuir de fato. E há outras questões referentes a preços e à falta de competição, de concorrência em algumas áreas.

Mas o mais importante é um tema de que tratamos muito aqui e que vai continuar a ser tratado, que é o chamado desperdício, que vem de diferentes formas. Vem, por exemplo, da substituição de materiais econômicos por materiais caros, sem efeito no desfecho clínico. Isso é desperdício! Vem do uso excessivo de materiais. Estamos entrando na fase, então, da área do abuso e, efetivamente, da área da fraude. Um estudo americano, há quatro ou cinco anos, mostrou que, nos Estados Unidos, se estima que esses desperdícios, contando as várias coisas, podem ir de 20% a 40%. Se forem 20% no Brasil, com 9% do PIB que se gastam em saúde, estamos falando de quase 2% do PIB em desperdícios na área de saúde. Faz uma grande diferença para o SUS obter 2% do PIB a mais na sua grande dotação.

Por que trago esse assunto se é da saúde suplementar? Porque a fraude e o fraudador atendem ambos os sistemas, o público e o privado. A indústria supridora supre o SUS e supre a saúde suplementar. Os hospitais atendem ao SUS e atendem à saúde suplementar. Os desvios de comportamento acontecem nos

dois lados, e é preciso combatê-los, porque são propulsores importantes das despesas.

Aqui eu queria entrar, então, numa sugestão trazida para cá. Uma entidade do setor está acionando fabricantes nos Estados Unidos por conta de práticas que ficaram conhecidas há dois ou três anos, a chamada Máfia das Próteses, com práticas que envolviam pagamento de comissões a médicos e hospitais, sobre preços, uso em grandes quantidades de materiais, enfim, abusos de toda sorte. São nove fabricantes contra os quais estão sendo, enfim, levadas ações adiante. Com um deles, já houve acordo. Com outros dois, já há minutas de acordo em andamento. Mas se houver também uma pressão do setor público... Esses abusos e fraudes também acontecem no setor público. Se o Estado brasileiro comparecer, isso dará um peso muito maior para essas ações que são conduzidas lá. Mas a gente não tem visto aqui o setor público – o assunto foi levado à AGU, foi levado ao Ministério da Saúde, e não vimos receptividade, interesse e porta de saída para esse lado aí.

O que se objetiva com essas ações é, de um lado, cessar as práticas de pagamento de comissões; de outro, ter preços que sejam competitivos

do ponto de vista internacional, menores que todos. E há outros objetivos no meio do caminho.

Denúncias de más práticas no setor público há em grande quantidade, é só ler os jornais. Quem sabe uma mãozinha do TCU e dos órgãos de auditoria não possa ajudar nessa empreitada, que, a gente espera, mude nesse setor as práticas que tanto mal fazem às pessoas e ao bolso de todos os pagadores de planos de saúde?

Muito obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – A propósito da fala do Conselheiro José Cechin, nós estamos fazendo distribuir uma publicação do Tribunal, que também todos falaram da gestão de risco para os senhores. É um esforço que o Tribunal vem fazendo para melhorar a Administração Pública.

Conselheiro José Cechin, sobre essa questão das órteses e próteses, quero informar também que no Tribunal nós assinamos recentemente um acordo de cooperação com uma instituição, uma organização da sociedade civil que presta um excelente serviço ao País nessa área, o Instituto Ética e Saúde, exatamente para proibir que médicos

recebam comissão em virtude da venda dessas próteses. Então, a gente está sempre correndo atrás...

O Sr. José Cechin – Aliás, diga-se, Ministro, que, por conta das CPIs que aconteceram nesses últimos três anos, houve projeto de lei, que está no Congresso Nacional – lamentavelmente descansando em paz –, tornando crime a prática de pagamento e recebimento de comissões pelo uso de materiais médicos.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Pois não.

Agora é a vez do Conselheiro Murilo Portugal Filho.

O Sr. Murilo Portugal – Obrigado, Presidente.

Eu queria cumprimentar o senhor, também o Ministro Augusto Nardes, os Drs. Cláudio Castello Branco e Maurício Wanderley, também os meus colegas Conselheiros, e agradecer a oportunidade de participar de mais esta reunião. Dessa vez, eu pude ficar a reunião inteira; então, estou me beneficiando das observações dos meus colegas aqui.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Para a nossa alegria.



## MURILO PORTUGAL FILHO

*As renúncias fiscais da União representam 4,5% do PIB. Isso aqui é o tamanho do ajuste fiscal que nós temos que fazer. Nós estamos com um déficit primário da ordem de 2%, temos que gerar um superávit de 2,5% para estabilizar a dívida. Então, dá uma mudança de 4,5% que é o tamanho das renúncias fiscais.*

Queria parabenizar as exposições, que foram excelentes, e também o trabalho que foi feito e reportado aqui desde a nossa última reunião, a criação desses grupos de trabalho, que são importantes.

Eu vou me referir rapidamente a apenas três desses grupos de trabalho. O primeiro é o da avaliação da eficiência e qualidade dos serviços públicos. Eu acho que, como o Dr. Maurício mencionou, o teto de gastos vai ser um grande mecanismo de eficiência para o setor público. Essa é a experiência de outros países. Há estudos avaliando o desempenho fiscal em países que têm teto de gastos e em países que não têm teto de gastos que corroboram isso. Então, acho que foi um tema importante.

Acho que o foco da desburocratização nesse GT é importante. Como o José Cechin lembrou, eu fui Secretário do Programa Nacional de Desburocratização entre 1990 e 1992, trabalhamos juntos lá. Portanto, tenho um grande apreço por esse tema. Mas eu queria sugerir, além desse foco na burocratização para esse GT, talvez pegarmos programas específicos desses setores que são mais importantes – saúde, educação e segurança pública – e fazermos uma análise mais aprofundada da eficiência e da qualidade desses programas: procurar estimar os custos unitários desses programas; comparar esses custos

unitários no setor público com custos unitários no setor privado; e também procurar definir indicadores de qualidade que possam ser acompanhados e comparar isso com o setor privado. Talvez um enfoque assim mais específico e mais concreto examinando especificamente alguns projetos ou programas escolhidos.

Em relação ao GT da avaliação de resultados de políticas públicas, um tema que eu sugeriria – e que foi mencionado aqui pelo Dr. Cláudio Castello Branco – seria examinar os resultados dos programas que recebem subsídios da União. Ele mencionou aqui 378 bilhões em renúncias fiscais. As renúncias fiscais da União representam 4,5% do PIB. Isso aqui é o tamanho do ajuste fiscal que nós temos que fazer. Nós estamos com um déficit primário da ordem de 2%, temos que gerar um superávit de 2,5% para estabilizar a dívida. Então, dá uma mudança de 4,5% que é o tamanho das renúncias fiscais.

E, em último lugar, para não esgotar o meu tempo, quero apoiar também a criação desse grupo de trabalho para estudar a transformação digital na Administração Pública. O setor que eu estou trabalhando atualmente, o setor bancário, sempre esteve na liderança da utilização de tecnologia da informação no Brasil, mas nós elegemos como um dos temas prioritários e estratégicos para os próximos anos ava-

liar o impacto da revolução digital que está acontecendo no mundo do negócio bancário. Então, a combinação dessas novas tecnologias, a capacidade de analisar grandes volumes de dados não estruturados e extrair informação desses dados – o chamado Big Data –, a computação em nuvem com o uso integrado de vários servidores, as mídias sociais, a inteligência artificial; tudo isso está transformando vários negócios e vai transformar também a Administração Pública. Então, eu queria dar ênfase a essa ideia que foi apresentada para o setor público.

Obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Agora é a vez do Conselheiro Roberto Lúcio Rocha Brant.



## ROBERTO LÚCIO ROCHA BRANT

*Muitas das coisas que nós estamos fazendo aqui tem um motivo central: o pacto desastroso configurado na Constituição brasileira de 1988. Uma repactuação, uma ressocialização do Brasil, para mim, é condição primordial para que a gente possa sair das dificuldades.*

É muito nome para muito pouca pessoa. Por isso, eu gosto de ser chamado só de Roberto Brant para ficar devendo menos.

Bem, eu passei grande parte da minha vida no Parlamento. Então, eu aprendi na prática, até com muita dificuldade, que é muito bom ouvir outras pessoas. Ao mesmo tempo, por o meu nome ser Roberto e a ordem ser alfabética, eu levo a desvantagem de não poder trazer nada de novo. Então, eu vou começar a minha observação pontuando algumas coisas que eu ouvi aqui.

O Ministro Carlos Mário Velloso falou uma coisa que é verdadeira e é triste: o federalismo brasileiro. Estados e Municípios consomem alguma coisa perto de 12% a 13% dos recursos fiscais brasileiros, mas a experiência prática mostra que os tribunais de contas não funcionam nos Estados nem nos Municípios. Isso não é uma observação, não é uma opinião, é um fato.

Eu, como cidadão e como observador interessado, acho que, depois da Constituição de 1988, o Tribunal de Contas foi uma instituição que cresceu extraordinariamente. Eu acho que hoje ele tem o respeito da sociedade. E ele estabeleceu um *modus* de convivência com a Administração Pública pelo qual

não pode ser considerado um obstáculo, mas eu acho que ele tem se transformado em um colaborador. Eu acho que esse modelo de atuação do Tribunal de Contas é muito interessante. Agora, lamento dizer que os tribunais dos Estados não funcionam e eu acho que não vão funcionar. A captura das instituições nos Estados brasileiros e nos Municípios é completamente antirrepublicana. Eu acho que isso não vai mudar da noite para o dia.

A outra observação é a do Dr. Jackson Schneider. Ele me deu a sensação de que nós vivemos em duas eras: o setor privado e o setor público. Ele está falando de um mundo que eu só vejo na televisão, um mundo de *science fiction*. O setor público está ainda no século XX, no começo século XX, e o setor privado está indo para o século XXII. Então, isso realmente é um problema muito grave quando nós falamos em produtividade do serviço público. Hoje, você faz mais automóveis com menos gente, mais aparelhos com menos gente; o Estado, de um modo geral, continua fazendo a mesma coisa com cada vez mais gente. Então, esse encontro do setor privado com o setor público, o setor da liberdade com a lei é um desafio para o setor público. Essa coisa do custo em aberto, da contabilidade em aberto, isso é uma heresia para a

filosofia e para a história dos tribunais de contas, mas é uma coisa da qual nós não podemos fugir.

Por último, a observação do José Cechin, com quem eu já trabalhei, sobre essa coisa da carga tributária dos benefícios. Eu estava dizendo há pouco a uma jornalista do Tribunal em uma entrevista que a Constituição, na verdade, o que é? Ela é um pacto de distribuição de direitos e de obrigações. Quando a gente erra nessa distribuição, desbalanceia, o resultado é crise institucional, social e econômica; é o que nós estamos vivendo. Muitas das coisas que nós estamos fazendo aqui tem um motivo central: o pacto desastroso configurado na Constituição brasileira de 1988. Uma repactuação, uma ressocialização do Brasil, para mim, é condição primordial para que a gente possa sair das dificuldades.

Agora, do ponto de vista mais concreto – para dar pelo menos alguma observação, alguma contribuição –, o Tribunal já se debruçou sobre questões da previdência. É uma coisa que me interessa muito, e há até um acordão aqui com dados muito interessantes. Agora, nós estamos na época da relativização da informação e do dado. Uma assessora do Presidente Trump mesmo já falou de fatos alternativos. Então, nós vivemos hoje entre fatos e

fatos alternativos. Na discussão da reforma da previdência, apareceram informações de toda a natureza. Inclusive, o Congresso fez uma CPI, que concluiu dizendo que não havia déficit. Então, não havia nenhum problema; estávamos perdendo tempo.

Então, eu acho que o Tribunal de Contas tem um papel nisso porque ele adquiriu uma autoridade e uma legitimidade para dizer as coisas. E essa questão fiscal divide muito os brasileiros. Há setores da opinião que dizem: “Não, a questão fiscal é uma invenção tecnocrática, são as pessoas que são contra a repartição dos recursos públicos para a sociedade.”

Eu acho que o Tribunal de Contas tem uma autoridade que o Estado, às vezes, nem tem. Por exemplo: aqui, no trabalho do Tribunal, há uma recomendação para que se faça auditoria nas aposentadorias rurais. Bem, o governo do PT tentou fazê-la e foi crucificado. Apareceram pessoas sendo carregadas para se recadastrar nas cidades. Quer dizer, eles pegaram um caso fora totalmente da curva para estigmatizar um processo que é necessário. Quando eu e Cechin trabalhamos juntos no Ministério da Previdência, nós descobrimos lá que, em alguns Estados brasileiros, a população elegível para as aposen-

tadorias rurais era menor do que a população que efetivamente gozava do benefício. No caso da Paraíba e do Rio Grande do Norte, havia mais benefícios do que pessoas com aquelas idades, divididas entre masculino e feminino, vivendo na zona rural ou urbana.

Então, acho que esse é um papel adicional que o Tribunal de Contas poderia arbitrar no mundo das fake news, ter uma comunicação com a sociedade, porque o Poder Executivo é cada vez mais pressionado nessas coisas.

Uma segunda coisa, rapidamente. Eu acho que a avaliação de política pública é uma coisa muito grande, muito geral. Acho que a gente deveria pinçar alguns programas que são notoriamente ineficientes e fixar-se nessa avaliação.

Vou dar um exemplo, não porque sou da CNA, mas sobre a reforma agrária. O que os brasileiros não sabem é que toda a produção de grãos do País consome 66 milhões de hectares, só isso. Bem, para a reforma agrária, nós já distribuímos 88 milhões de hectares de terras. Essa competição entre o uso de terras e a conservação passa ao largo desse desperdício de terras. Eu digo desperdício, porque nunca ninguém

fez uma avaliação de o que esses 88 milhões de hectares, postos à disposição de não agricultores ou de agricultores sem nenhuma tecnologia, podem produzir. É pôr a nu essas realidades terríveis.

E uma outra coisa, que me foi tomada pelo Murilo, é o problema da renúncia fiscal. Nós temos 4% do PIB em renúncias fiscais e nos recusamos a fazer uma avaliação. Pode ser que elas devam ser, não 8, mas 10, ou pode ser que elas não se justifiquem de maneira alguma. Nós vivemos isso, eu e o Cechin, no problema das entidades sem fins lucrativos, na área de educação e saúde. Elas exercem o maior peso na formação dos benefícios e não contribuem minimamente para o financiamento do sistema.

Então, eu acho que são enfermidades tópicas do sistema judicial, que apoiam as questões de natureza geral, e o Tribunal de Contas poderia tomar a iniciativa de fazê-los.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Agora, é o Conselheiro Robson Braga de Andrade.



## ROBSON BRAGA DE ANDRADE

*A mudança nas regulamentações para que possa haver projetos de privatização de infraestrutura no Brasil é fundamental. Nós temos problemas de rodovias, de portos, de aeroportos, de saneamento, quer dizer, há uma série de problemas que nós precisamos destravar e desburocratizar nesses setores para que eles possam contribuir com o crescimento do Brasil.*

Sr. Presidente Raimundo Carreiro, é um prazer estar aqui. Cumprimento o Ministro Augusto Nardes, o chefe da Secretaria Cláudio Castello Branco, Maurício Wanderley, senhores do Tribunal de Contas da União, meus companheiros deste Conselho.

Ministro, uma das coisas que o Everardo sugeriu foi a de nós criarmos algumas prioridades – eu entendi – em função de uma agenda tão ampla e tão importante como a que temos. Concordo perfeitamente, acho que temos que dar um foco maior e estabelecer algumas prioridades.

Eu gostaria de dar uma contribuição, pelo menos sob a minha visão, sobre essas prioridades que vejo hoje para o Brasil. Uma das prioridades é a questão das privatizações. Nós discutimos aqui, na semana passada, a privatização da Eletrobras, e eu acho que tínhamos que aproveitar o Tribunal de Contas da União para discutir todas as privatizações possíveis do Brasil, porque nós não podemos ficar todos os anos, e o ano inteiro, discutindo apenas fiscalização e corrupção; fiscalização, corrupção. Eu acho que a fiscalização é extremamente importante, mas ela é muito mais importante como um processo educativo do que como um processo de descobrir falcatruas, má gestão, coisas desse tipo. E a gente vê empresas que foram privatizadas no passado, como a Vale do Rio Doce,

a Embraer e tantas outras empresas, empresas de sucesso, empresas que hoje contribuem com o Brasil com pagamento de impostos, com crescimento, com desenvolvimento, com implantações fora do Brasil.

Então, eu acho que a economia brasileira... Hoje, 45% da economia brasileira são do setor público, enquanto que em outros países isso está entre 10% e 15%. Nos Estados Unidos e em outros países o índice é muito menor. E nós tínhamos que passar por uma privatização geral para realmente termos empresas sérias, eficientes, desburocratizadas, sem que haja necessidade de uma fiscalização para combater a corrupção. Esse é um ponto.

O outro ponto, que acaba estando ligado ao primeiro, é a questão da infraestrutura. Com uma legislação como a que temos, por exemplo, da Lei 8.666, nós não vamos fazer infraestrutura nenhuma neste País. Recentemente num discurso o Presidente Temer disse que destinou um bilhão para os Estados para construir presídios e que os Estados devolveram o dinheiro porque não conseguiram fazê-lo. Não conseguem, porque entra uma empresa pequena, uma empresa que não tem qualificação, e ela não tem condição de executar. Mas ela entra com um preço inexecutável, vai para a Justiça, recebe apoio da Justiça, o processo paralisa, e não é feito absolutamente

nada. Então, a mudança nas regulamentações para que possa haver projetos de privatização de infraestrutura no Brasil é fundamental. Nós temos problemas de rodovias, de portos, de aeroportos, de saneamento, quer dizer, há uma série de problemas que nós precisamos destravar e desburocratizar nesses setores para que eles possam contribuir com o crescimento do Brasil.

A outra coisa que eu gostaria de falar, e que já foi também bastante salientada, é a questão da governança e da reforma do Estado.

Ministro, eu tenho trabalhado muito próximo ao Tribunal de Contas da União e sinto que o Tribunal tem contribuído muito com o sistema Sesi/Senai para que este seja um sistema transparente, mais organizado e que dê uma contribuição efetiva para a sociedade. Nós temos, por decisões até do STF, votações de que o Sistema S, anterior à Constituição, é um sistema privado, com recursos privados, mas que tem uma obrigação de fiscalização do Tribunal de Contas da União por seus objetivos sociais. Essa fiscalização sempre contribuiu muito para a melhoria do sistema e continua contribuindo, como recentemente pude constatar na eficiência e na desburocratização do próprio TCU em nos ajudar a ter os controles necessários para apresentarmos as contas do sistema para fiscalização do ano de 2017.

Então, sobre essa reforma do Estado, nós hoje temos no Brasil – e aí é questão de governança... Por exemplo, o STF tomou uma decisão, em 2016, se não me engano, de que não se pode cobrar PIS e Cofins sobre a base de cálculo do ICMS – não é isso, Ministro? Mas a Fazenda continua cobrando, porque a Fazenda diz: mas o STF não decidiu se é daquela data, se é do passado ou se é para o futuro. Como eu não sei a data, eu continuo cobrando. Bem, as empresas têm que contratar um advogado, entrar na Justiça e ter uma liminar para não pagar, quanto mais a receber o que pagou erradamente.

Essas coisas, Ministro, a gente vê na Justiça do Trabalho. Recentemente, com a aprovação da reforma do trabalho, muitos juízes do trabalho disseram: “bem, foi aprovada, mas eu não vou cumprir”. Quer dizer, foi aprovada na Câmara, foi aprovada no Senado, foi sancionada pelo Presidente, mas “isso eu não vou cumprir porque eu acho que é inconstitucional”. Bem, então, se cada um de nós tem o direito de achar o que é ou o que não é inconstitucional, o País é ingovernável. Nós temos visto exemplos disso que permeiam todo o Judiciário brasileiro, que permeiam todos os órgãos de controle. E aí eu tenho feito uma exceção realmente ao Tribunal de Contas da União, que tem tido uma correção nas decisões e na transparência das suas ações

muito grande, o que a gente não vê nos outros setores do setor público.

Então, essa governança e essa reforma dos Estados... Ser governador de um Estado hoje é ser chefe de um departamento de pessoal. Você não é nem gerente de RH; você só é chefe do departamento de pessoal, porque o único objetivo seu é buscar dinheiro para pagar a folha de salário. É só isso que você faz.

E a outra questão em que gostaria de tocar é a da desburocratização, que permeia todos esses pontos e que é um horror no Brasil. Nós estamos falando de empresas saindo do Brasil, Ministro. Empresas pequenas vão para o Paraguai; empresas médias e grandes do setor eletrointensivo, petroquímico estão saindo do Brasil para ir para os Estados Unidos, para ir para o México, para ir para outros países. Isso é perda de emprego, é perda de prestígio, de liderança, de formação de capital, de pesquisa e de desenvolvimento. Então, os nossos jovens hoje, a única coisa em que eles estão pensando é em se preparar para fazer um concurso público, porque é a única coisa que tem garantia de emprego e de uma boa remuneração.

Obrigado, Ministro.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Todos os Conselheiros usaram da palavra, manifestaram-se.

Vou submeter à aprovação dos senhores. Há 8 Conselheiros presentes – são 16 –; com o Presidente, então, se forma o quórum de 9. Então, há 8 votantes; com o Presidente, 9.

Nós já tomamos algumas deliberações aqui, e finalmente eu vou submeter ao Plenário esse plano de trabalho e o relatório de atividades que foram distribuídos para os senhores. (Pausa.)

Então, não havendo objeção nem ressalvas, declaro aprovado.

Também declaro, de acordo com o que eu disse no início da sessão, aprovada a ata daquilo que foi dito aqui, que será publicada na íntegra, como foi feito com a Ata nº 1, da sessão anterior. Dessa forma, eu fico devidamente autorizado a fazer a publicação.

Os assuntos que foram debatidos aqui hoje...

Antes, porém, eu vou encaminhar para o Conselheiro Roberto Brant uma auditoria que está em andamento – nós já aprovamos aqui um acórdão, e ela está em andamento ainda, em fase de monitoramento – sobre a reforma agrária. O senhor vai se encantar com o trabalho que o Tribunal fez. Essa foi uma auditoria que eu propus em 2008, quando cheguei aqui, mas só recentemente o Tribunal se debruçou so-

bre isso e terminou por suspender, inclusive, por um determinado prazo, a reforma agrária, por tantas irregularidades e tantos absurdos que ela contém. Eu vou lhe encaminhar, porque verifiquei que o senhor é um estudioso do assunto.

E, para o Conselheiro Murilo Portugal eu também vou encaminhar uma auditoria que fizemos aqui de renúncia fiscal na conhecida Linha Branca. Perdurou por cerca de cinco anos essa renúncia. Qual era a justificativa? Você cobrou que o Tribunal deveria investigar ou auditar os efeitos produzidos com a renúncia fiscal. Foi exatamente com esse propósito que eu propus aqui ao Tribunal fazer essa auditoria na Linha Branca. E, se não me falha a memória – você vai verificar no acórdão e nos estudos que foram feitos –, a renúncia parece que chegou a R\$271 bilhões. E qual foi o resultado disso? Os índices de desemprego – porque a justificativa era para manter os empregos – os índices de desemprego eram de 12%. Recentemente, era de 12% a 15% o desemprego. Foi tudo mundo para a rua, beneficiaram-se dos benefícios fiscais e não se seguiu o emprego de ninguém.

Então, em cada assunto que os senhores falaram aqui, geralmente, nós já colocamos o dedo. E são tão importantes os assuntos que os senhores trazem aqui que parece uma provoca-

ção, porque, se ficássemos aqui debatendo, iam até às 18 horas e ainda não esgotaríamos as questões que o nosso País e todos nós enfrentamos.

O senhor falou aqui da questão – não chamo de intervenção – do desgoverno do Rio de Janeiro, que se estende por todos os demais Estados da Federação. Quem vai pagar a conta? Todos os brasileiros.

Querem ver outro assunto que está em estudo aqui? Já mandei para a SeinfraElétrica o estudo para fazermos uma auditoria na composição da nossa conta de luz. Nós temos várias auditorias aí – por exemplo, temos no Amazonas, temos no Amapá, etc. – das perdas das companhias elétricas com o desvio de energia elétrica, os conhecidos “gatos”. E eu recebi um estudo aqui. Vocês sabem quanto entra na composição da nossa conta de luz para compensar essas perdas do desgoverno das companhias de eletricidade? R\$11 bilhões. Ela compõe o preço da nossa conta de luz. Quem paga somos nós! É o custo Brasil.

Nós aqui... É um vale de lágrimas o Tribunal. A gente faz aqui milagres, porque, como os senhores viram, do ano passado, 2017, para 2018, nós perdemos quase 300 auditores. Em função de quê? De projetos que tramitam no Congresso e em que não se faz gestão de risco. Você vai fazer uma reforma da previdência,

você vai mexer no teto constitucional e não faz uma gestão de risco para saber quantos servidores estão naquela situação e podiam ficar mais 15 anos, 20 anos trabalhando, mas, para preservarem seus direitos, com todo o direito que a Constituição lhes assegura, dizem: “eu vou preservar o meu direito, eu vou embora”. E aí você tem que repor servidores. Quer dizer, você vai pagar duas, três vezes. No mesmo cargo, às vezes, você paga três servidores: o que está aposentado e mais dois.

Então, essas são as questões que nós enfrentamos aqui todos os dias.

Foi por isso que nós, o Tribunal criou este Conselho, exatamente como órgão de representação da sociedade civil, para nos auxiliar, para trazer essas questões aqui e nós discutimos com vocês. Olhem as sugestões que aquele empresário deu para nós aqui na área de TI, que é uma das áreas que, se formos verificar, é uma das áreas mais complexas para se investigar. Todo mundo tem uma justificativa, com uma linguagem que ninguém entende – é uma linguagem que ninguém consegue entender.

Mas aqui, dentro da minha programação e das dos presidentes anteriores, há a capacitação do servidor exatamente para que a gente não fique para trás sem saber auditar, por exemplo, uma compra de TI. Nós temos um programa de capacitação

dos servidores, que estão aí rodando pelo mundo inteiro. Onde houver um curso ou um congresso sobre o assunto, nós estaremos lá exatamente para capacitar os nossos servidores para que não fiquemos para trás.

Esse é um trabalho diário nosso aqui, e contamos com a cooperação dos servidores do Tribunal, os nossos auditores, que nos auxiliam para tomarmos essas decisões e termos aquela credibilidade que o senhor falou. Exatamente. Nós, às vezes, demoramos numa decisão, mas é porque ela precisa ser estudada e amadurecida para, quando sair uma decisão do Tribunal, ela ter a credibilidade que precisa ter perante a sociedade. Esse é o nosso papel.

Vou encerrar a reunião, mas vou dar um minuto para o Ministro Nardes fazer suas considerações finais.

**O Sr. Augusto Nardes** – Obrigado, Presidente.

Eu preparei uma surpresa e quero que o Presidente saiba que isso foi realizado por toda a equipe, que comprou a ideia e a tese. O pano de fundo de tudo isso se chama governança, como o ministro Robson, aliás – poderia ser ministro, não é? –, o Presidente Robson colocou. Eu vou mostrar aos senhores os indicadores de governança do Brasil, que é um resumo de todo... Nós nos propusemos a fazer isso em 2014, e

conseguimos fazer. Antes, era sobre liderança, estratégia e controle de todas as instituições públicas brasileiras. Então, nós medimos cada instituição pública brasileira. Então, em tudo que os senhores disseram aqui, como disse o Presidente Raimundo, parece que houve uma conspiração; uma conspiração a favor do que nós estamos fazendo. Foi uma mudança de comportamento do Tribunal, de eficiência, de eficácia; melhorar a competitividade da Nação.

Eu fiz uma palestra lá em Washington e tive a ideia, o Maurício era o secretário-geral, o Cláudio Castello Branco... “Vamos conseguir fazer?” “Vamos.” Então, eu vou pedir para o Cláudio, em um minuto, dois minutos, expor os dados, porque agora completa... Somente para os senhores entenderem aonde nós queremos chegar: fazer as instituições melhorarem. Porque não adianta a gente não repetir esses indicadores e colocar na cabeça, fazer cair a ficha de que tem que haver avaliação de risco – está aqui a avaliação –, tem que haver planejamento estratégico, tem que avaliar e monitorar o tempo todo. Como acabar com desvio, fraude e corrupção se não há monitoramento, não há avaliação e não há direcionamento?

Então, eu pedi para mostrar, mas quero que, em um minuto, o Cláudio comente, porque, enfim, é ele que coordena todo esse trabalho. Vejam os números.

Comente, por favor, Cláudio.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro. Fazendo soar a campainha.)  
– Um minuto para o Cláudio.

**O Sr. Cláudio Castello Branco** – Basicamente, é um trabalho feito de dois em dois anos. É um levantamento, uma pesquisa feita. Os próprios órgãos declaram, de acordo com critérios estabelecidos por nós. Um ano levanta; no outro ano a gente audita; no outro ano a gente levanta; no outro ano a gente audita a informação. Então, o grau de discrepância é muito baixo, de 8% só, entre o que se informa e a verdade do que está estabelecido, do que está informado.

O que se demonstra nesse período todo é: o nosso nível de governança – e governança nada mais é do que avaliar, direcionar e monitorar uma determinada atividade – é muito baixo. São situações... O verde é o aprimorado, a situação mais alta que a gente teria. E nós temos uma grande faixa ainda no intermediário. Mas o pior de tudo são as situações mais críticas, que estão no vermelho, que se espelham praticamente no Poder Executivo e mor-

mente na parte de gestão de risco, na parte de controles.

Então, há muito, muito, muito ainda a evoluir, a melhorar, porque, sem a avaliação de uma situação, sem o direcionamento de para onde devemos seguir, sem monitorar qualquer atividade que seja – saúde, educação, segurança pública –, não vamos conseguir nenhum resultado. O decreto recente, agora, que saiu é um marco. Agora, há um critério na Administração Pública. Esta palavra – governança – há pouco nem existia, não se usava. Hoje em dia já existe, hoje em dia já sai em muitos compêndios. E ela agora tem que sair na prática, tem que sair da teoria e ser internalizada no dia a dia de cada gestor, de cada auditor, de cada cidadão.

Obrigado.

**O Sr. Presidente** (Raimundo Carreiro) – Agradecendo aos Srs. Conselheiros, ao Ministro Nardes, aos colegas servidores do Tribunal, declaro encerrada a reunião.

(Reunião iniciada às  
9 horas e encerrada  
às 11h14)

## **RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO**

Instituto Serzedello Corrêa

## **PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E CAPA**

Secretaria-Geral da Presidência [Segepres]

Secretaria de Comunicação [Secom]

Núcleo de Criação e Editoração [NCE]

## **ENDEREÇO**

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Setor de Clubes Esportivos Sul - SCES

Trecho 3 Lote 3

72.200-003 Brasília - DF

3316-5802

[isc@tcu.gov.br](mailto:isc@tcu.gov.br)

## **OUVIDORIA**

0800 644 1500

[ouvidoria@tcu.gov.br](mailto:ouvidoria@tcu.gov.br)

Impresso pela Sesap/Segedam



## **MISSÃO**

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

## **VISÃO**

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável

[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)