

2017/2018

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO 

RELATÓRIO

DA SECRETARIA-GERAL
DE CONTROLE EXTERNO





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
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)



2017/2018

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO 

RELATÓRIO

**DA SECRETARIA-GERAL
DE CONTROLE EXTERNO**

© Copyright 2018,
Tribunal de Contas de União
<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.

RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO
Tribunal de Contas da União
Secretaria de Relações Institucionais de
Controle no Combate à Fraude e Corrupção

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Referencial de combate a fraude e
corrupção: aplicável a órgãos e entidades da
administração pública / Tribunal de Contas
da União. – 2. ed. – Brasília : TCU, Secretaria-
Geral de Controle Externo (Segecex),
Secretaria de Relações Institucionais de
Controle no Combate à Fraude e Corrupção
(Seccor) Secretaria de Métodos e Suporte ao
Controle Externo (Semec), 2018.
148 p.

1. Fraude. 2. Corrupção. 3. Gestão
de riscos. 4. Auditoria interna. 5. Ética. 6.
Administração pública – governança. 7.
Controle externo – Brasil. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Ministro Ruben Rosa

APRESENTAÇÃO

DO SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

Tendo estado à frente da Secretaria-Geral de Controle Externo do Tribunal de Contas da União durante o biênio 2017-2018, é com satisfação que trago ao conhecimento de todos nossa prestação de contas.

Trabalhamos, sob os preceitos constitucionais que regem nossa atuação e orientados pelos objetivos do Plano Estratégico 2015-2021, no firme propósito de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade. As diretrizes centrais de nossos esforços foram o combate à fraude e corrupção, a eficiência, o resultado de políticas públicas e a transparência. A partir dessas quatro diretrizes, definimos nossa visão de futuro, os resultados esperados ao término da gestão e o modo como planejamos entregá-los. Tudo isso está registrado no **Livro Azul**.

Fixamos o foco na solução de problemas crônicos nacionais. Nesse propósito, investimos na seleção cuidadosa das situações-problema e dos objetos de controle, a qual gerou nossa Lista de Alto Riso – LAR. A partir daí, desenvolvemos estratégias de atuação, orientadoras das ações de fiscalização. Geramos, então, acórdãos, que se pretende sejam monitorados até a solução dos problemas eventualmente detectados. Não menos importante, investimos na comunicação de nossos trabalhos. Tudo isso para promovermos a transformação da realidade.

Nosso lema durante o período foi FISCALIZAR PARA TRANSFORMAR.

Sabíamos, no entanto, que o sucesso não seria possível sem que repensássemos nossos processos de trabalho. Principalmente diante do cenário que se impõe, precisávamos investir no aumento da produtividade, no uso

APRESENTAÇÃO

de recursos – de modo especial, no emprego de recursos humanos. Precisávamos transformar para fiscalizar, de forma a criar um círculo virtuoso de transformações internas e externas.

Investimos em tratar peculiaridades da cultura da Casa relacionadas ao equilíbrio da pluralidade de visões – aspecto que valorizamos durante os processos de tomada de decisão. A admiração e o respeito mútuos foram incentivados. Procuramos equilibrar nossos trabalhos em três pontos de apoio igualmente relevantes: auditoria de conformidade, auditoria operacional e auditoria financeira. O auditor com mais conhecimentos de conformidade e o auditor com mais conhecimentos operacionais foram considerados importantes, na mesma medida, para o sucesso dos processos de trabalho. Enfim, trabalhamos sob a certeza de que a diversidade favorece bons resultados.

Nossa prioridade foi atingir resultados, e os que alcançamos estão registrados neste documento, em suas 18 sessões. Um panorama geral é apresentado nas primeiras quatro sessões, que tratam das diretrizes, de trabalhos de destaque realizados, das transformações internas promovidas e das ações de controle em números. Nas sessões de cinco a nove, estão expostos os trabalhos em combate à fraude e corrupção realizados ou apoiados pela Seccor¹ e, também, aqueles gerenciados em cada uma das quatro Coordenações-Gerais – Cogef², Coger³, Coestados⁴, Coinfra⁵.

1 Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e à Corrupção.

2 Coordenação-Geral de Controle Externo da Eficiência Pública.

3 Coordenação-Geral de Controle Externo de Resultados de Políticas e Programas Públicos.

4 Coordenação-Geral de Controle Externo das Unidades nos Estados.

5 Coordenação-Geral de Controle Externo de Infraestrutura.

APRESENTAÇÃO

As sessões dez e 11 tratam das atividades de planejamento. A sessão 12 aborda os esforços em comunicação e em relacionamento. As ações estruturantes para o aprimoramento dos processos de trabalho do Tribunal, conduzidas pela Adgecex⁶, estão retratadas nas sessões de 13 a 16. Na sessão 17, informam-se ações relacionadas à transparência e a serviços à sociedade. A última sessão versa sobre o desenvolvimento de competências.

Não poderia terminar este prólogo sem agradecer o extraordinário empenho empreendido pelo corpo técnico, o excepcional apoio da Segedam⁷ e da Segepres⁸ e a inestimável energia de propósitos demonstrada pelo nosso Presidente, Raimundo Carreiro. Sem isso não teria sido possível desenvolvermos o trabalho de que tanto me orgulho.

Convido-o, então, a conhecer nossa prestação de contas e a se reconhecer nas transformações alcançadas.

Cláudio Souza Castello Branco

Secretário-Geral de Controle Externo

⁶ Secretaria-Geral de Administração.

⁷ Secretaria-Geral de Administração.

⁸ Secretaria-Geral da Presidência.

SUMÁRIO

12	1. Diretrizes
18	2. Fiscalizar para transformar
22	3. Transformar para fiscalizar
28	4. Ações de controle
38	5. Combate à fraude e corrupção
48	6. Coordenação-Geral de Controle Externo da Eficiência Pública – Cogef
64	7. Coordenação-Geral de Controle Externo de Resultados de Políticas e Programas Públicos – Coger
82	8. Coordenação-Geral de Controle Externo das Unidades nos Estados – Coestados
94	9. Coordenação-Geral de Controle Externo de Infraestrutura – Coinfra

SUMÁRIO

118	10. Atuação em problemas crônicos da Administração Pública
126	11. Gestão, ações estruturantes e iniciativas estratégicas
136	12. Comunicação e relacionamento
140	13. Eficiência na Segecex
146	14. Aprimoramento dos processos de trabalho
164	15. Processos administrativos
168	16. Tecnologia da informação aplicada ao Controle Externo – Sistemas e uso de dados
180	17. Transparência e serviços à sociedade
184	18. Desenvolvimento de competências

The background is a solid red color. Overlaid on this is a light red grid. A series of thin, light red lines connect various small, light red circular dots scattered across the page. These lines and dots create a network-like pattern, reminiscent of a molecular structure or a data visualization. The text '1. DIRETRIZES' is positioned in the upper right quadrant of the image.

1. DIRETRIZES

1. DIRETRIZES

A partir das diretrizes da gestão para o biênio 2017/2018, a Segecex construiu sua estratégia, para promover uma Administração Pública federal efetiva, ética, ágil e responsável, por meio de ações de controle focadas em:



avaliar a eficiência e qualidade dos serviços públicos;



combater a fraude e corrupção;



avaliar o resultado de políticas e programas públicos;

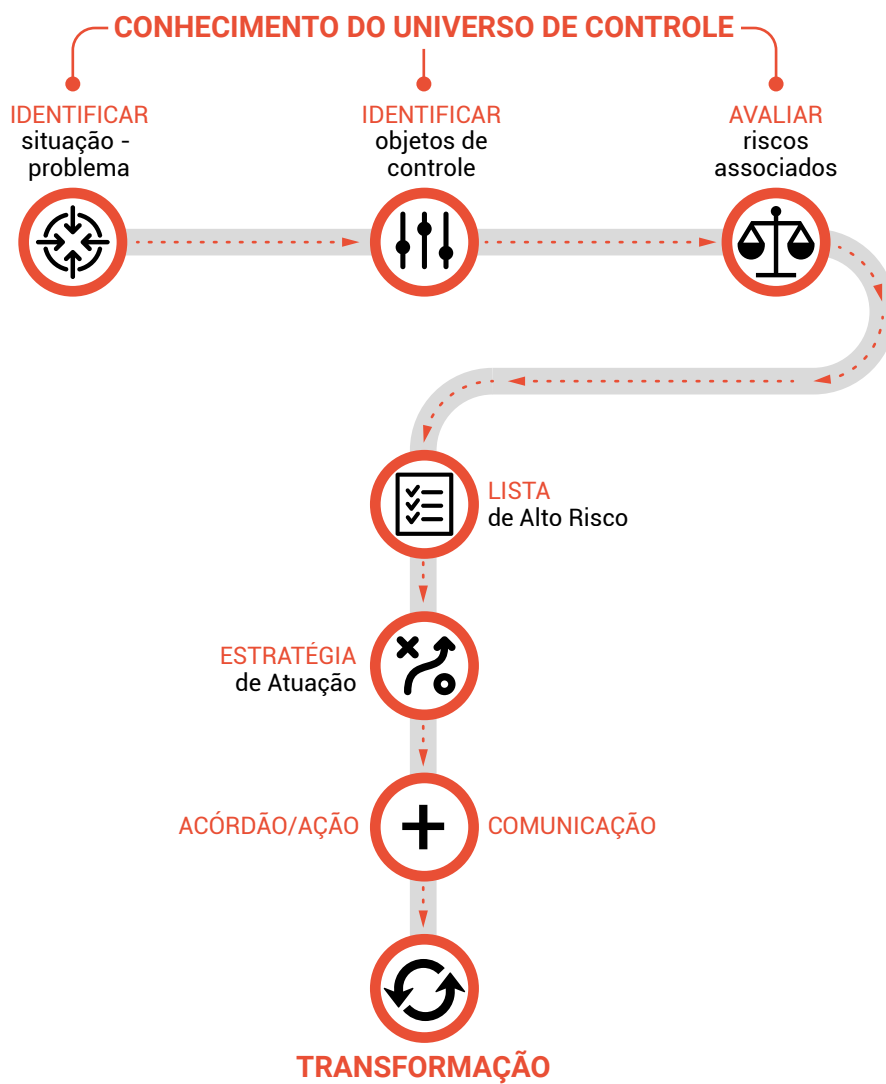


promover a transparência e conformidade na Administração Pública federal.

Continuidade também foi uma diretriz que permeou a atuação da Segecex no biênio, o que promoveu a manutenção de projetos e iniciativas empreendidas nas gestões anteriores como o uso intensivo da Tecnologia da Informação nas ações de controle e a avaliação da governança das organizações públicas. Optou-se por construir e evoluir a partir de bases já estabelecidas e que demandam tempo para uma institucionalização efetiva.

Na busca por maior alinhamento, integração, sinergia e efetividade, a Segecex implantou processos, desenvolveu produtos e demandou ações das unidades técnicas, segundo as premissas abaixo.

Método de seleção de objetos e ações de controle:



1.1 NÚCLEO ESTRATÉGICO DE CONTROLE EXTERNO

Em 2017, a Segecex passou a contar com o **Núcleo Estratégico de Controle Externo – NEC**, formado por Segecex, Adgecex, Coordenações-Gerais e Seccor, a fim de conferir maior agilidade e eficiência ao controle e fortalecer uma atuação sinérgica e integrada.

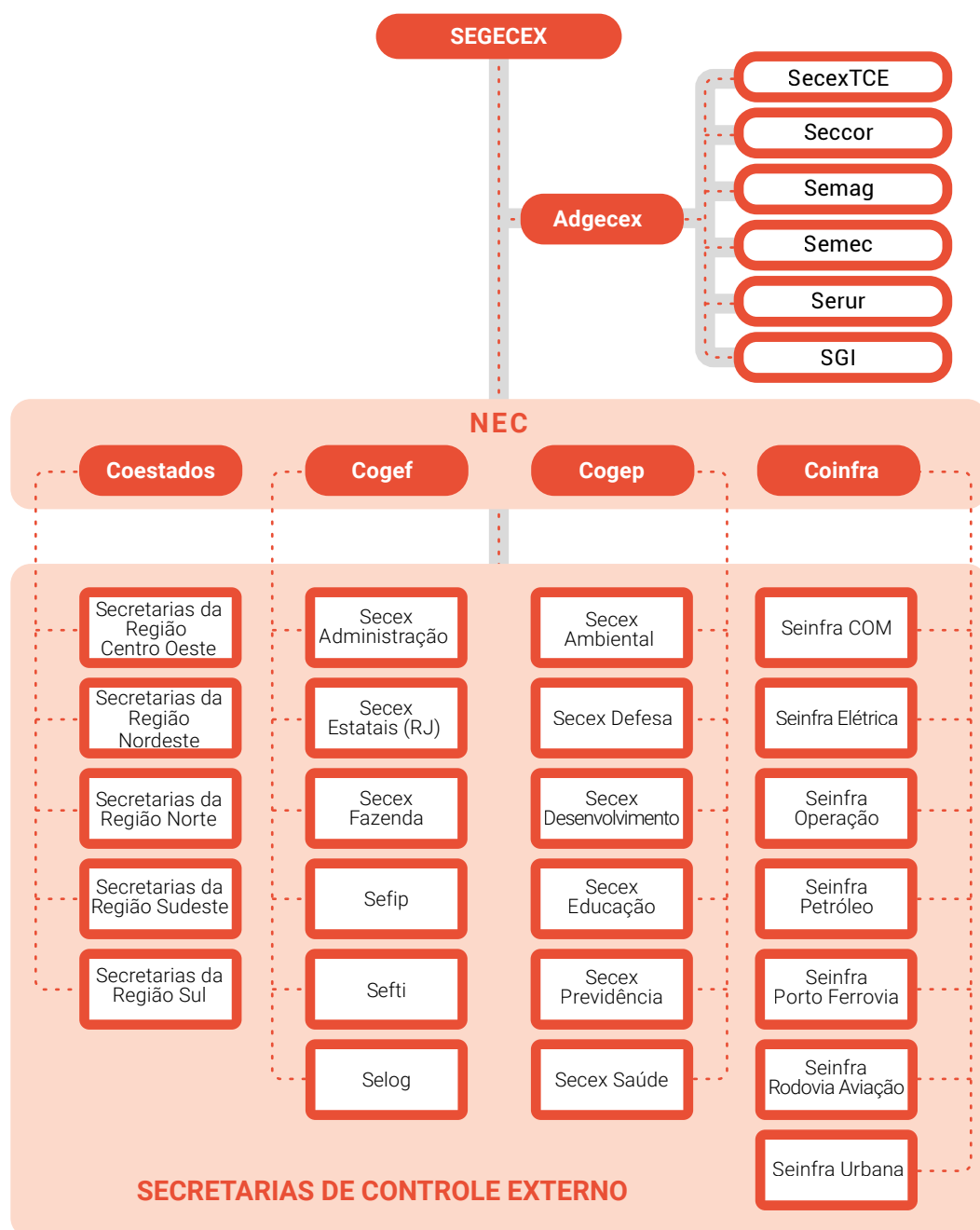
Mesmo com unidades administrativamente vinculadas, as Coordenações atuaram com foco nas diretrizes institucionais, configurando faces de uma estrutura única e integrada e compondo um fórum de discussão estratégico. Além disso, todas as unidades nos estados ficaram vinculadas a uma única Coordenação-Geral.

O NEC empreendeu algumas iniciativas para promover alinhamento e integração na Segecex:

- reuniões e videoconferências, para **avaliar as estratégias propostas pelas unidades**, quanto ao grau de maturidade do planejamento, e verificar a aderência dos planos operacionais às diretrizes da gestão;
- **avaliação conjunta do Plano Operacional** da Segecex, principalmente, quanto aos Trabalhos de Especial Relevância;
- reuniões semanais para **avaliação das Propostas de Fiscalização**, com o objetivo de levantar riscos operacionais e estratégicos e indicar direções e oportunidades.
- Foram avaliadas 66 Propostas de Fiscalização no biênio. (número será atualizado no início de novembro)

A percepção compartilhada é de que o NEC contribuiu para maior alinhamento, sinergia e integração entre as unidades da Segecex, refletindo em ações de controle com mais qualidade e efetividade.

1.2 ORGANOGRAMA DA SEGECEX





2. FISCALIZAR PARA TRANSFORMAR

2. FISCALIZAR PARA TRANSFORMAR

Ações de controle externo têm grande potencial de promover transformações significativas na Administração Pública. Destacam-se alguns trabalhos executados ou finalizados* ao longo de 2017 e 2018.



Auditoria operacional do Fundo de Financiamento Estudantil – Fies

Ampliou o acesso ao financiamento estudantil (MP 785/2017 – alterou as formas de concessão e pagamento, bem como o modelo de gestão do Fies, e criou o Comitê Gestor do Fundo de Financiamento Estudantil).



Auditorias (financeira e operacional) do Ministério da Fazenda – MF

Contribuiu para o aumento da arrecadação da dívida ativa.



Representação sobre a sistemática da venda de ativos da Petrobras

Promoveu a revisão da sistemática de desinvestimentos (reinício dos processos, melhoria na governança).



Acompanhamento sistemático da execução orçamentária e resultados fiscais

Promoveu a integridade na execução orçamentária, transparência e prudência.



Auditoria das operações do Programa Nacional de Crédito Fundiário

Promoveu a igualdade de condições para ingressar no programa e a independência dos agricultores, com o aumento na emissão de títulos. Os ajustes na gestão evitaram os assentamentos irregulares de beneficiários. Houve uma economia de, cerca de, R\$ 1,45 bilhão.



Acompanhamento de contratações de TI na Administração Pública federal

Interrompeu, suspendeu ou revogou aquisições irregulares na área de Educação em, cerca de, R\$ 125 milhões. Interrompeu atas de registro de preço com potencial de mais de R\$ 560 milhões. Promoveu mudanças de gestão.



Auditoria contínua de folhas de pagamento

Houve um benefício financeiro total de R\$ 2,9 bilhões (projeção para 4 anos).



Auditoria contínua de Benefícios – FCB

Permitiu a identificação de R\$ 62 milhões de seguro-desemprego pagos de forma potencialmente irregular e de, cerca de, 11,41% possíveis pagamentos irregulares em benefícios previdenciários.



Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP

Levantou insumos para elaboração da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.



Monitoramento sistêmico do Ministério do Turismo

Permitiu que se passasse de caso de polícia a referência na promoção de transparência e no aprimoramento dos controles internos.

**Monitoramento do GesPública**

Simplificou o atendimento ao cidadão.

**Auditoria da preparação do governo brasileiro para implementar e monitorar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS**

Criou e implementou a Comissão Nacional para os ODS.

**Auditoria das obras de ampliação de capacidade da BR-290/RS**

Melhorou o desempenho das atividades de regulação e fiscalização de concessões.

**Auditoria de orientação centralizada do sistema prisional**

Implementou a interoperabilidade dos sistemas de informações prisionais.

**Prestação de contas anuais do Ministério da Fazenda**

Gerou Relatório de Gestão consolidado com foco nos resultados e direcionado para o cidadão.

**Auditoria da transparência dos conselhos profissionais – Secex-RS**

Melhorou os Portais dos conselhos profissionais, promovendo aumento da transparência.

* O trabalho que gerou a transformação pode ter sido iniciado na gestão anterior (2015-2016).



3. TRANSFORMAR PARA FISCALIZAR

3. TRANSFORMAR PARA FISCALIZAR

Realizar ações de controle transformadoras demandou que a Segecex empreendesse iniciativas que impulsionassem o alcance de resultados e promovessem ganho de sinergia, integração, agilidade e qualidade. Destacam-se, abaixo, algumas ações internas que contribuíram para os resultados alcançados.



Criação do Núcleo Estratégico de Controle – NEC

Gerou agilidade, sinergia, alinhamento e integração na Segecex.



Criação da Coordenação-Geral de Controle Externo das Unidades nos Estados

Promoveu o redirecionamento estratégico e a integração das unidades técnicas nos estados.



Criação da Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate a Fraude e Corrupção

Fortaleceu as relações com outros órgãos e entidades de controle e fiscalização.



Criação da Secretaria de Gestão de Informações para o Controle Externo – SGI

Tornou acessíveis e úteis as informações que dão suporte às ações de controle externo.

**Distribuição de unidades jurisdicionadas nacionais para unidades técnicas nos estados**

Otimizou a eficiência alocativa dos recursos humanos das unidades dos estados.

**Seleção de Secretários para unidades técnicas nos estados**

Permitiu a seleção de líderes com o perfil adequado para as necessidades de gestão das unidades.

**Criação e implantação de unidade técnica digital – SecexTCE**

Proporcionou maior produtividade, qualidade e ganho de eficiência.

**Implantação do Método de Seleção de Objetos e Ações de Controle**

Permitiu selecionar bem, fiscalizar melhor e gerar maior benefício à sociedade.

**Implantação da Lista de Alto Risco – LAR**

Permitiu melhor planejamento, maior continuidade e transparência.

**Sistema e-Pessoal**

Viabilizou o tratamento da grande massa de dados gerada a partir dos atos administrativos de admissão e concessão.

**Sistema e-TCE**

Racionalizou e sistematizou o processo de Tomada de Contas Especial – TCE, com consideráveis ganhos de qualidade, produtividade e eficiência.

**Aproximação e estabelecimento de parcerias com o controle social**

Permitiu que o cidadão assumisse o protagonismo no controle.

**Projeto para sistematização e revisão dos critérios do ciclo de fiscalizações de obras – Fiscobras**

Maximizou os resultados, ampliou o benefício do controle, otimizou a dedicação da força de trabalho.

**Definição de estratégia e trabalhos para diminuição das disfunções burocráticas**

Permitiu a eficiência da Administração Pública, a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras na agenda do controle.

**Instituição do Grupo de Trabalho Eficiência – GT Eficiência**

Propôs medidas para promover a eficiência no âmbito da Segecex.

**Desenvolvimento de estratégia de controle para resultados de políticas e programas públicos**

Permitiu a integração da estratégia com definição de modelos, iniciativas e produtos.

**Implantação da solução para tratamento de denúncias, representações e cautelares – DRCau**

Melhorou o entendimento e processamento dos processos de representação e denúncia.



Centralização do processo de Cobrança Executiva – Pro-CCbex

Liberou recursos humanos para outros processos – o que envolvia 54 servidores passou a ser executado por dez.



Realização do Projeto Qualidade

Permitiu o tratamento das falhas identificadas em relatórios e instruções.



Implantação do Sistema de Orientação sobre Fatos e Indícios ao Auditor – Sofia

Empoderou os auditores no consumo de informação.



Implantação do Sistema Analisador de Licitações, Contratos e Editais – Alice

Acompanhamento amplo e efetivo das aquisições e contratações



Sistema de Controle de Pagamentos – SCP

Integrou bases de dados de pessoas físicas da Administração Pública.



Solução Integrada de Planejamento do Controle Externo

Integrou os Sistemas Conhecer, Planejar, SisProposta, FiscalisPlan e Monitoramento de Deliberações numa única solução de TI.



4. AÇÕES DE CONTROLE

4. AÇÕES DE CONTROLE

SEGECEX EM NÚMEROS

Os dados gerenciais e os gráficos a seguir demonstram a atuação da Segecex no período de janeiro a outubro de 2018, segundo informações dos sistemas disponíveis no Tribunal.

Os números referentes às instruções de mérito realizadas pelas unidades técnicas, às fiscalizações realizadas ou em andamento, bem como à força de trabalho disponível, nesse período de 2018, podem ser sintetizados nos quadros a seguir, em que também são apresentados dados do mesmo período de anos anteriores.

Instruções de mérito em processos de controle externo (de janeiro a outubro):

Instruções de mérito				
2014	2015	2016	2017	2018 (até out)
6.356	6.546	6.393	5.567	4.452

HDs disponíveis (desconsidera FC de secretário, diretor e assessor):

HDs disponíveis				
2014	2015	2016	2017	2018 (até out)
152.453	145.541	153.810	146.632	115.407

HDs alocados em fiscalizações

HDs alocados em fiscalizações				
2014	2015	2016	2017	2018 (até out)
46.483	42.402	48.734	47.731	41.686

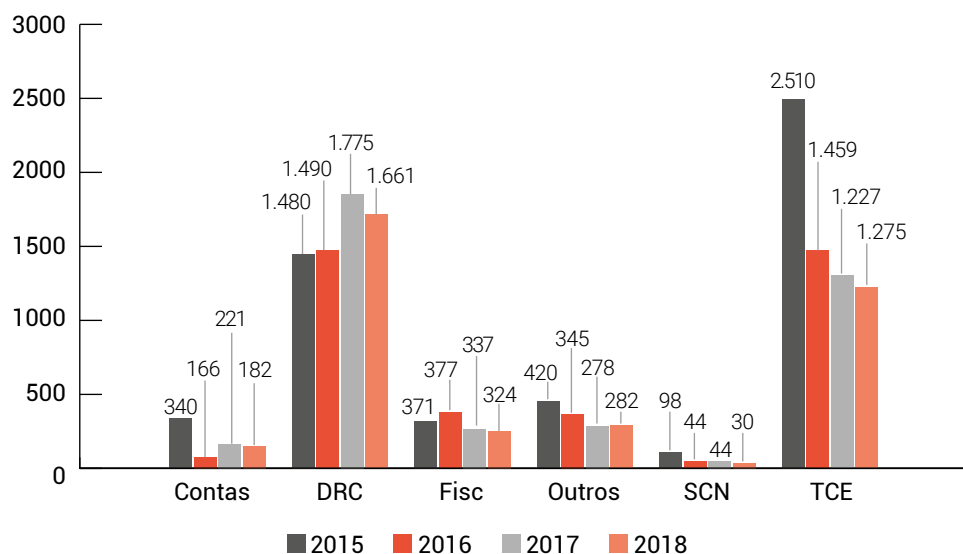
% de HDs alocados em fiscalizações:

% de HDs alocados em fiscalizações				
2014	2015	2016	2017	2018 (até ago)
30,5%	29,1%	31,7%	32,6%	36,1%

Em razão da entrada de novos servidores no final de 2015, houve aumento do HDs disponíveis em 2016. Entretanto, observa-se queda significativa nessa variável e, conseqüentemente, de HDs alocados em fiscalização, em razão de aposentadoria ou movimentação interna de 51 auditores entre janeiro de 2017 e outubro de 2018, o que equivale a, aproximadamente, 9.500 HDs. Mesmo com perda significativa da força de trabalho, a Segecex aumentou em quase 4% o percentual de HDs alocados em fiscalizações, sem prejuízo relevante de outros processos de controle externo.

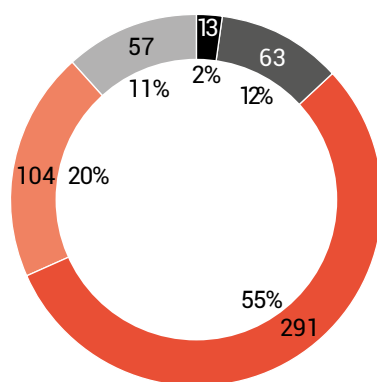
A tabela e o gráfico a seguir mostram a quantidade de processos autuados por, no período de janeiro a outubro, nos últimos 4 anos.

Autuados	2015	2016	2017	2018
Contas	340	166	221	182
DRC	1.480	1.490	1.775	1.661
Fisc	371	377	337	324
Outros	420	345	278	282
SCN	98	44	44	30
TCE	2.510	1.459	1.227	1.275
Soma	5.219	3.881	3.882	3.754

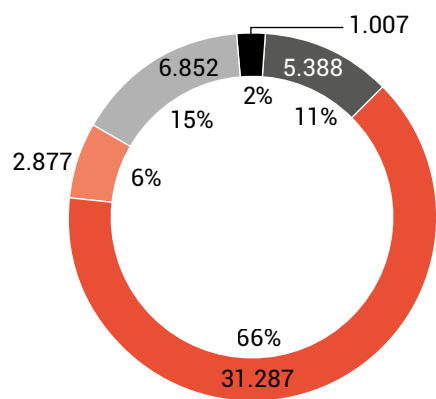


Considerando todos os registros no Sistema Fiscalis, em 2018, consta o total de fiscalizações apresentado abaixo e respectivos HDs. Esses valores representam fiscalizações finalizadas ou em andamento.

Fiscalizações - 528



HDF - 47.411

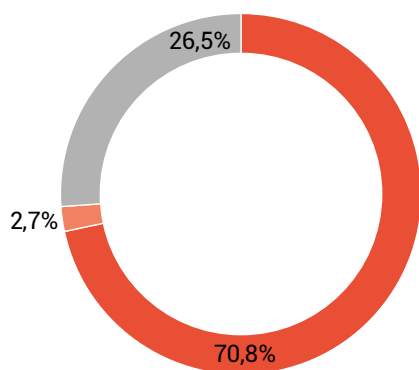


■ Acompanhamento ■ Auditoria ■ Inspeção ■ Levantamento ■ Monitoramento

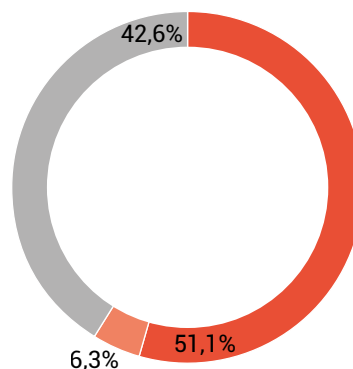
A tabela e os gráficos a seguir refletem a distribuição das auditorias que foram realizadas ou estão em andamento em 2018, de acordo com cada modalidade.

Modalidade de fiscalização	Quantidade	% Quantidade	HDF	%HDF
Conformidade	206	70,8%	15.980	51,1%
Financeira	8	2,7%	1.969	6,3%
Operacional	77	26,5%	13.338	42,6%
TOTAL	291	100%	31.287	100%

Percentual de auditorias realizadas, em andamento ou previstas em 2018

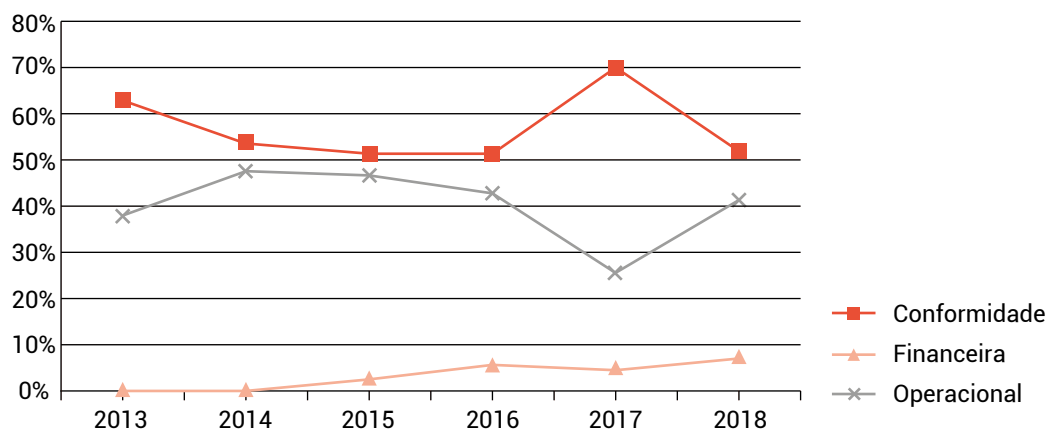


Percentual de HD em auditorias realizadas, em andamento ou previstas em 2018



■ Conformidade ■ Financeira ■ Operacional

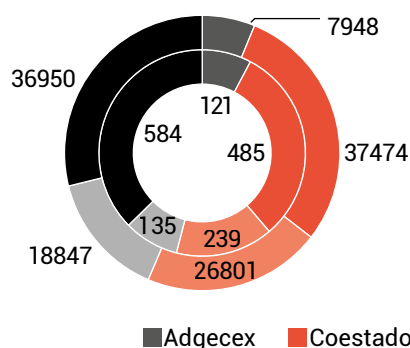
O gráfico abaixo mostra a comparação do percentual de HDs alocados em cada modalidade de auditoria, a partir do exercício de 2013.



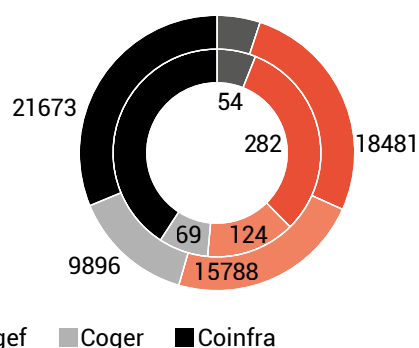
Nota-se que, em 2017, houve aumento significativo de auditorias de conformidade, acompanhado de queda, também acentuada, de auditorias operacionais. Em 2018, as duas modalidades de fiscalização voltam a acontecer em patamares mais próximos.

Com relação aos Planos Operacionais da Segecex de 2017 e 2018, os gráficos abaixo apresentam os totais de ações de controle externo e de HDs alocados nas Coordenações-Gerais e na Adgecex, segundo as diretrizes definidas pela gestão. As informações são apresentadas de forma consolidada e para o Plano de 2018. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo ou de capacitação das equipes, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pelas unidades.

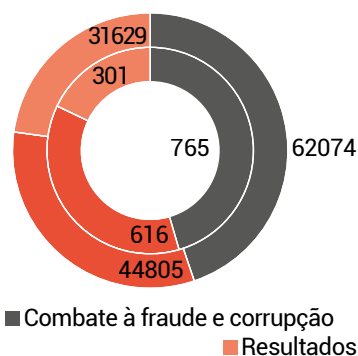
Total de ações de controle externo e HDs alocados - Planos 2017 e 2018



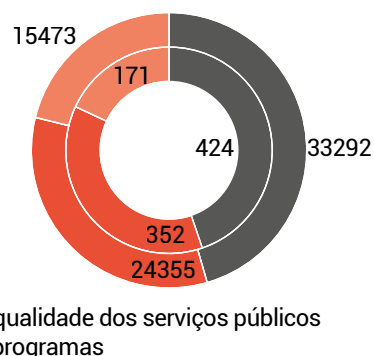
Total de ações de controle externo e HDs alocados - Plano 2018



Ações de controle externo e HDs alocados por diretriz - Planos 2017 e 2018



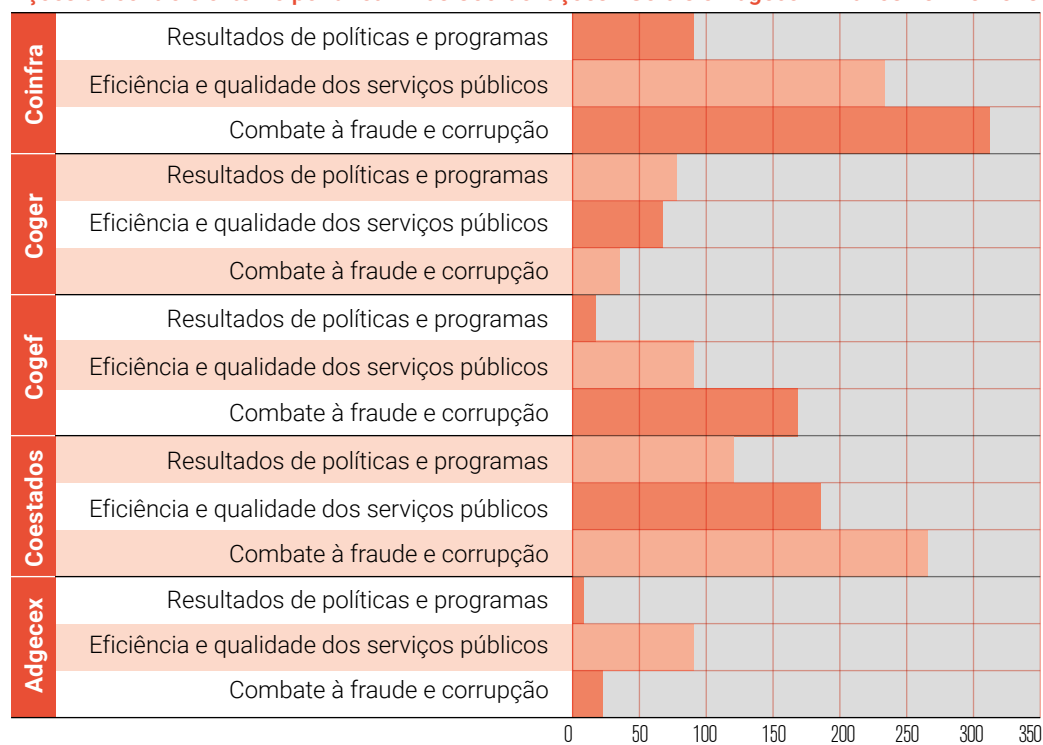
Ações de controle externo e HDs alocados por diretriz - Plano 2018



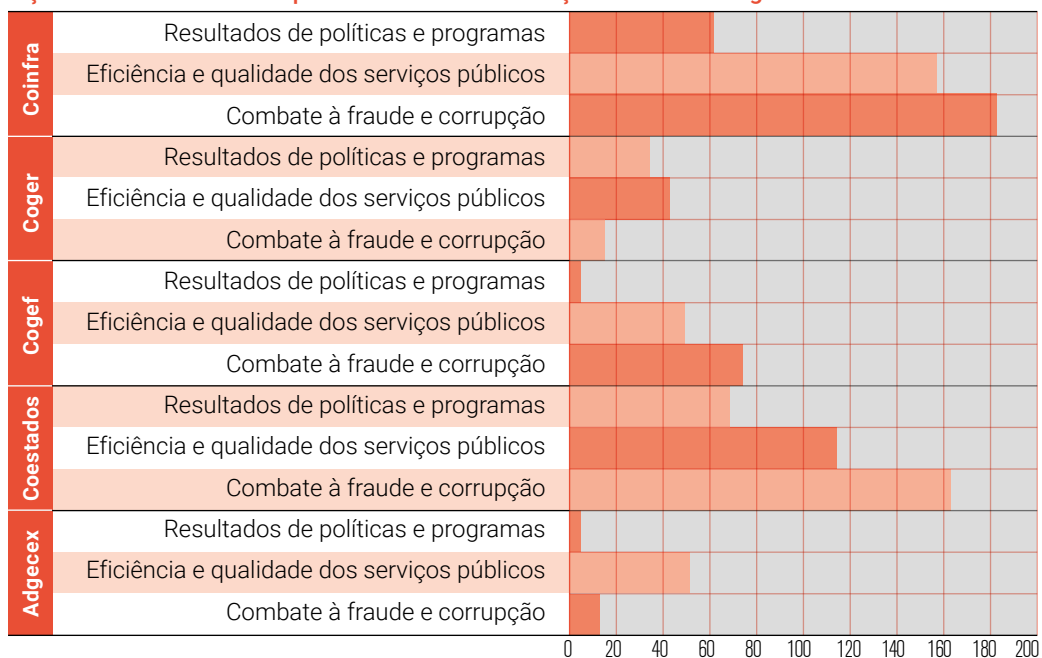
Nos gráficos abaixo, é possível verificar o número de ações de controle externo e o total de HDs previstos nos Planos de 2017 e 2018, segundo:

- as diretrizes definidas pela gestão;
- a estrutura Coordenações-Gerais e Adgecex.

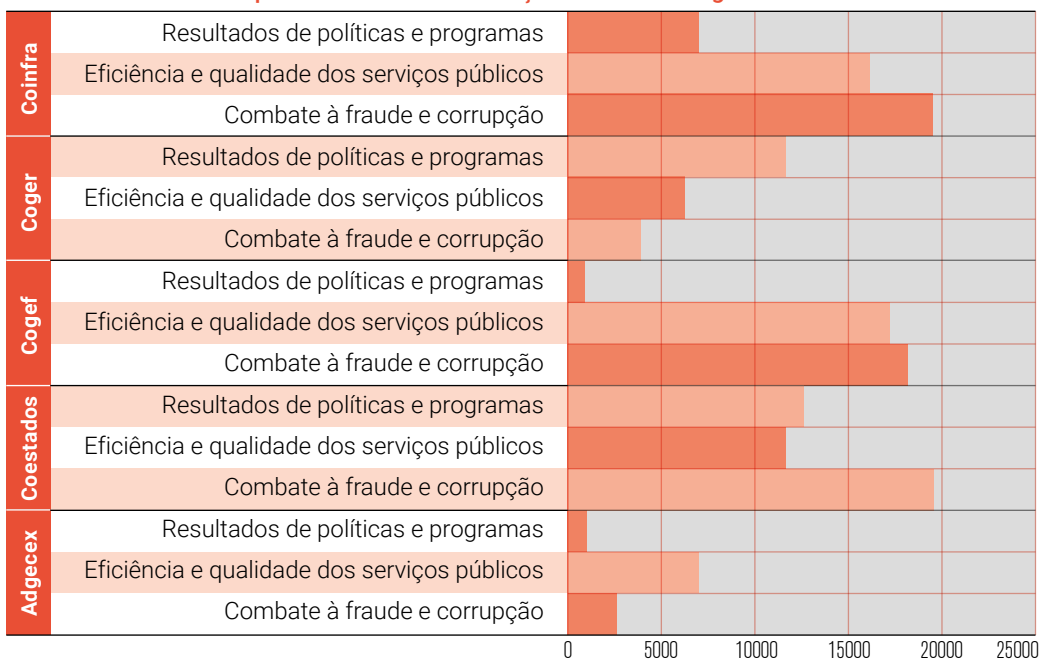
Ações de controle externo por diretriz nas Coordenações - Gerais e Adgecex - Planos 2017 e 2018



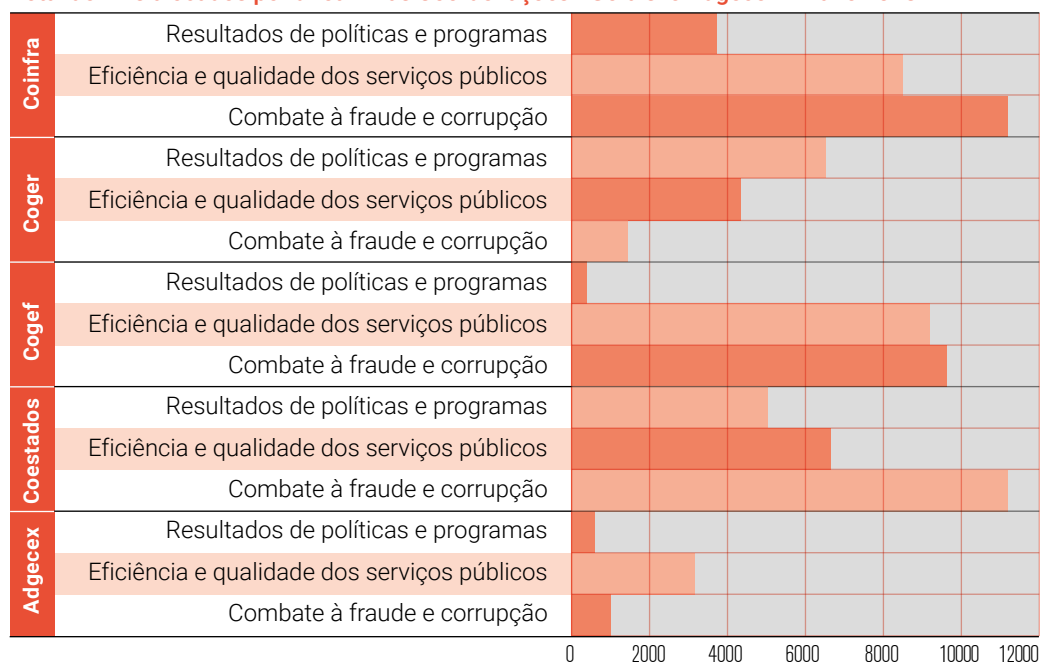
Ações de controle externo por diretriz nas Coordenações - Gerais e Adgecex - Plano 2018



Total de HDs alocados por diretriz nas Coordenações - Gerais e Adgecex - Planos 2017 e 2018



Total de HDs alocados por diretriz nas Coordenações - Gerais e Adgecex - Plano 2018



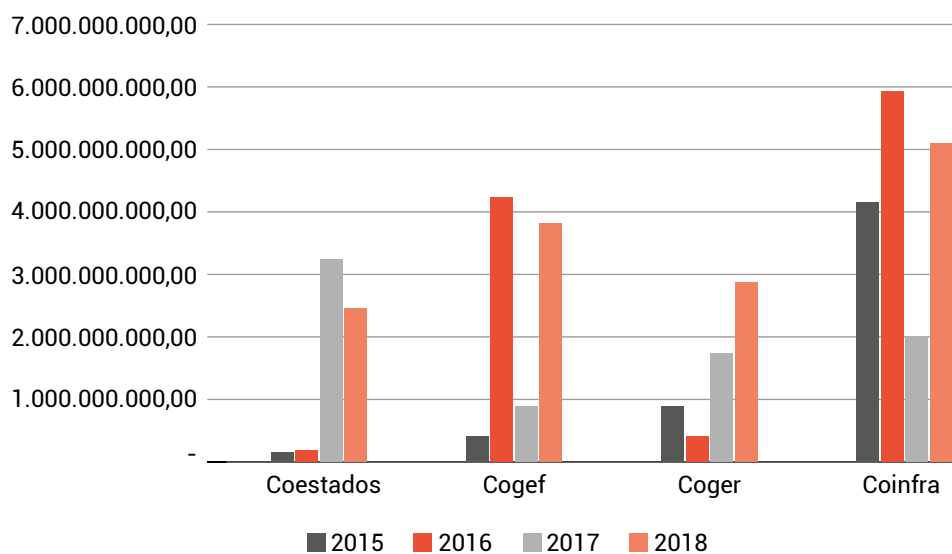
Abaixo, são apresentados os resultados dos indicadores da Segecex em 2017 e no primeiro período do Plano de 2018 (abril a setembro).

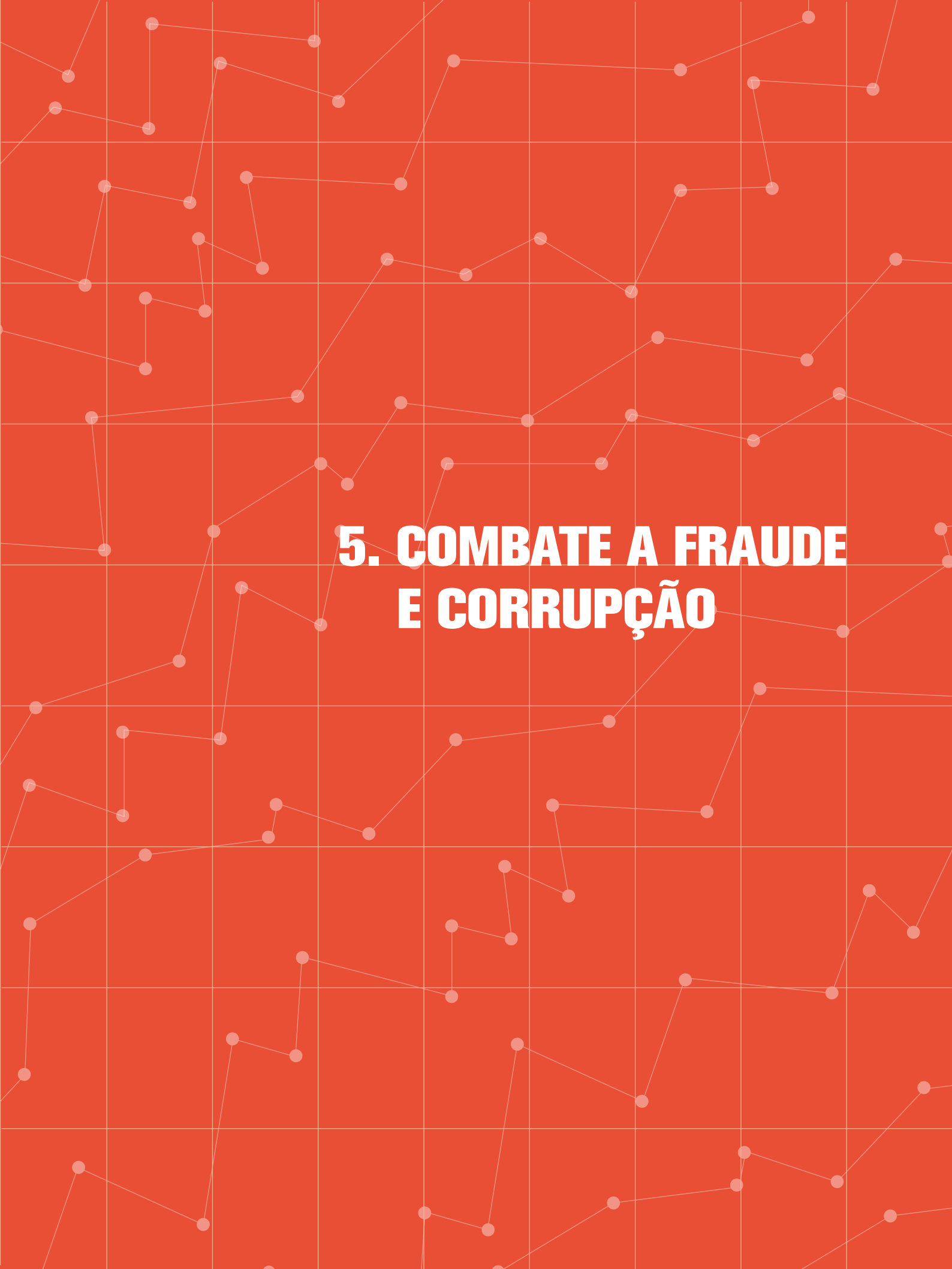
○	Qualidade das instruções	▪ Em 2017 = 🟢108,8%	▪ 1º período 2018 = 🟢107%
○	Deliberações monitoradas	▪ Em 2017 = 🟢107,3%	▪ 1º período 2018 = 🟢102,8%
○	Índice de recursos aguardando instruções	▪ Em 2017 = 🟢107,1%	▪ 1º período 2018 = 🟢114%
○	Trabalhos relevantes do TCU concluídos 2017	▪ Em 2017 = 🟢100%	▪ 1º período 2018 = 🟢128,9%
○	Estoque total de processos	▪ Em 2017 = 🟢100,1%	▪ 1º período 2018 = 🟡95%
○	Atos de pessoal em estoque	▪ Em 2017 = 🟢101,1%	▪ 1º período 2018 = 🟢114,3%

Por fim, são apresentados abaixo os valores de benefício potencial, após a confirmação do Acórdão, por Coordenação-Geral. Os valores de 2018 foram contabilizados até o mês de setembro.

	Soma de Valor do benefício potencial				
	2015	2016	2017	2018	Total Geral
Coestados	107.844.651,00	129.758.630,20	3.245.075.783,76	2.461.146.718,43	5.943.825.783,39
Cogef	249.402.190,82	4.177.838.602,37	944.013.261,70	3.796.559.137,19	9.167.813.192,08
Coger	937.850.805,80	278.663.393,72	1.762.218.487,43	2.905.178.789,95	5.883.911.476,90
Coinfra	4.144.368.794,91	5.948.408.225,22	1.995.513.251,87	5.051.891.687,57	17.140.181.959,57
Total Geral	5.439.466.442,53	10.534.668.851,51	7.946.820.784,76	14.214.776.333,14	38.135.732.411,94

Benefício potencial por Coordenação - Geral





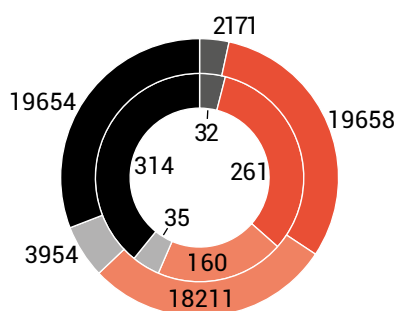
5. COMBATE A FRAUDE E CORRUPÇÃO

5. COMBATE A FRAUDE E CORRUPÇÃO

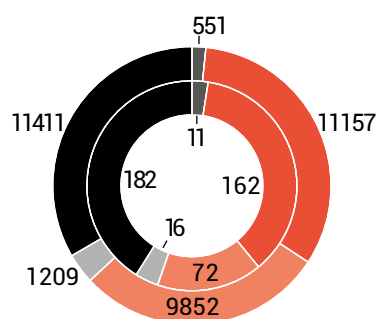
5.1 COMBATE A FRAUDE E CORRUPÇÃO EM NÚMEROS

Nos gráficos abaixo são apresentados os valores relativos ao número de ações de controle externo e HDs alocados, considerando os Planos Operacionais de 2017 e 2018, bem como as ações de controle finalizadas até setembro de 2018 e os HDs efetivamente utilizados. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo e de capacitação de equipes, por exemplo, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pela unidade. É importante ressaltar que o Plano 2018 segue até março de 2019 e isso se reflete no número de ações finalizadas e HDs efetivos.

Ações de controle externo e HDs alocados na diretriz "Combate a fraude e corrupção" Planos 2017 e 2018

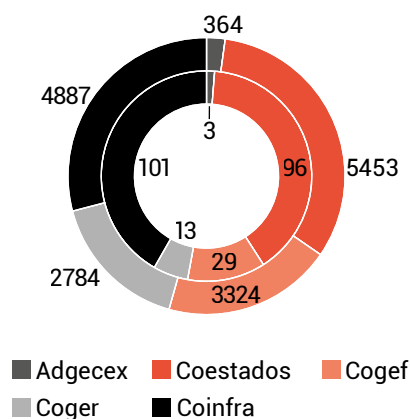


Ações de controle externo e HDs alocados na diretriz "Combate a fraude e corrupção" Plano 2018



■ Adgecex ■ Coestados ■ Cogef ■ Coger ■ Coinfra

Ações de controle externo finalizadas e HDs efetivos na diretriz Combate a Fraude e Corrupção 2017 e 2018



5.2 AÇÕES DE CONTROLE, PROJETOS, INICIATIVAS E PRODUTOS

5.2.1 Criação da Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate a Fraude e Corrupção – Seccor

Os prejuízos econômicos e sociais impostos pela corrupção estão por todo o país e podem ser ilustrados pela baixa qualidade do ensino, falta de segurança pública e precariedade do atendimento nas unidades de saúde. Algumas instituições buscaram quantificar perdas com a corrupção e, segundo a Fiesp, essa prática nociva consome anualmente 2,3% do PIB brasileiro, **o equivalente a 150 bilhões de reais**. Já o Fórum Econômico Mundial classifica o Brasil em 4º lugar, entre as nações mais corruptas do mundo.

Os últimos cinco anos da história do Brasil configuram um momento de grande transformação. O país busca se reinventar e investe na luta contra a corrupção. Foi nesse contexto que, em 2017, o Tribunal de Contas da União criou a **Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e Corrupção – Seccor**.

Experiências de outros países indicam que o combate à fraude e corrupção é mais eficiente quando travado por diversas instituições públicas, que, numa soma de esforços, potencializam conhecimentos e experiências para atingir um objetivo comum.

5.2.2 Fortalecimento das relações institucionais

A principal responsabilidade da Seccor é promover o fortalecimento das relações do TCU com outros órgãos e outras entidades de controle e fiscalização, além de construir capacidades que permitam a obtenção, a análise de risco e o tratamento de informações necessárias para fortalecer o potencial **preventivo, detectivo e corretivo** das fiscalizações.

O relacionamento institucional do TCU com outros órgãos ocorre por meio de acordos de cooperação, que permitem o intercâmbio de

conhecimentos, informações e de base de dados, e a realização de trabalhos conjuntos.

Destacam-se os acordos de cooperação firmados com:



Ministério Público Federal – MPF



Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP



Departamento de Polícia Federal – DPF



Comissão de Valores Mobiliários – CVM



Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, com previsão de assinatura até o final de 2018



Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, com previsão de assinatura até o final de 2018

Por meio dessas parcerias, foi possível otimizar esforços das instituições envolvidas, de forma a reduzir os riscos de controle e possibilitar maior efetividade das ações.

5.2.3. Ações de controle de destaque – Operações

Quanto às ações em parceria, a Seccor apoiou mais de 50 trabalhos realizados entre as unidades técnicas do TCU, em colaboração com instituições das esferas federal e estadual. A seguir, constam algumas operações tornadas públicas.

31/10/2017

OPERAÇÃO "SENHORES DA FOME" — AMAPÁ

PF e TCU (Secex-AP e Seccor)

Desvio de recursos públicos, da ordem de R\$ 2 milhões, destinados à merenda escolar no Amapá

30/10/2017

OPERAÇÃO "BURACOS" — ACRE

PF, CGU e TCU (SeinfraRodoviaAviação, Secex-AC e Seccor)

Desvios de recursos públicos no Departamento de Estradas e Rodagens do Acre (DERACRE) e no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes no estado de Rondônia (DNIT) com prejuízo estimado de R\$ 700 milhões

15/02/2017

OPERAÇÃO "RESEARCH" — PARANÁ

PF e TCU (Secex-PR e Seccor)

Desvio de aproximadamente R\$ 7,3 milhões destinados à Universidade Federal do Paraná

14/09/2017

OPERAÇÃO "OUVIDOS MUCOS" — SANTA CATARINA

PF e TCU (Secex-SC e Seccor)

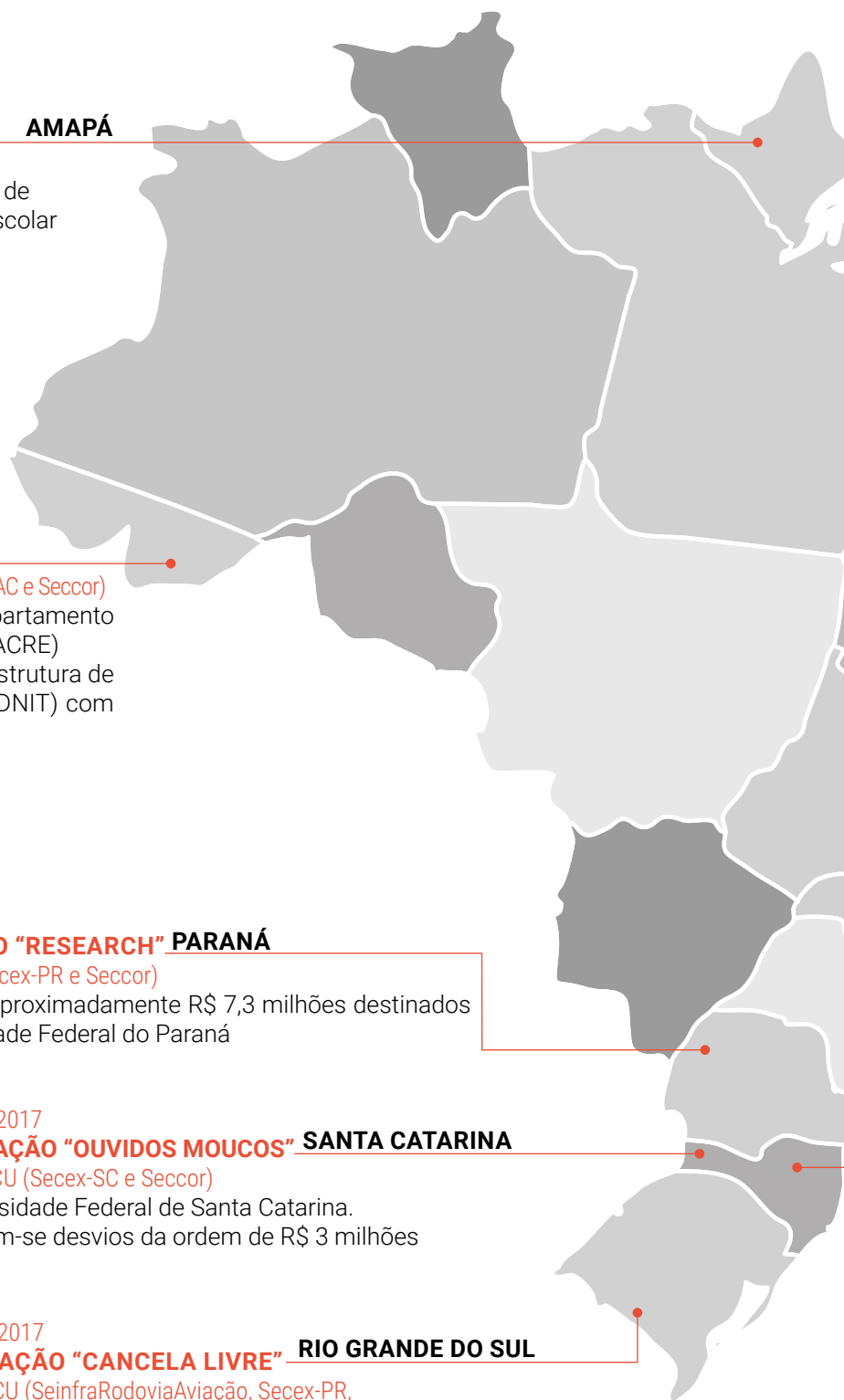
Universidade Federal de Santa Catarina. Apuram-se desvios da ordem de R\$ 3 milhões

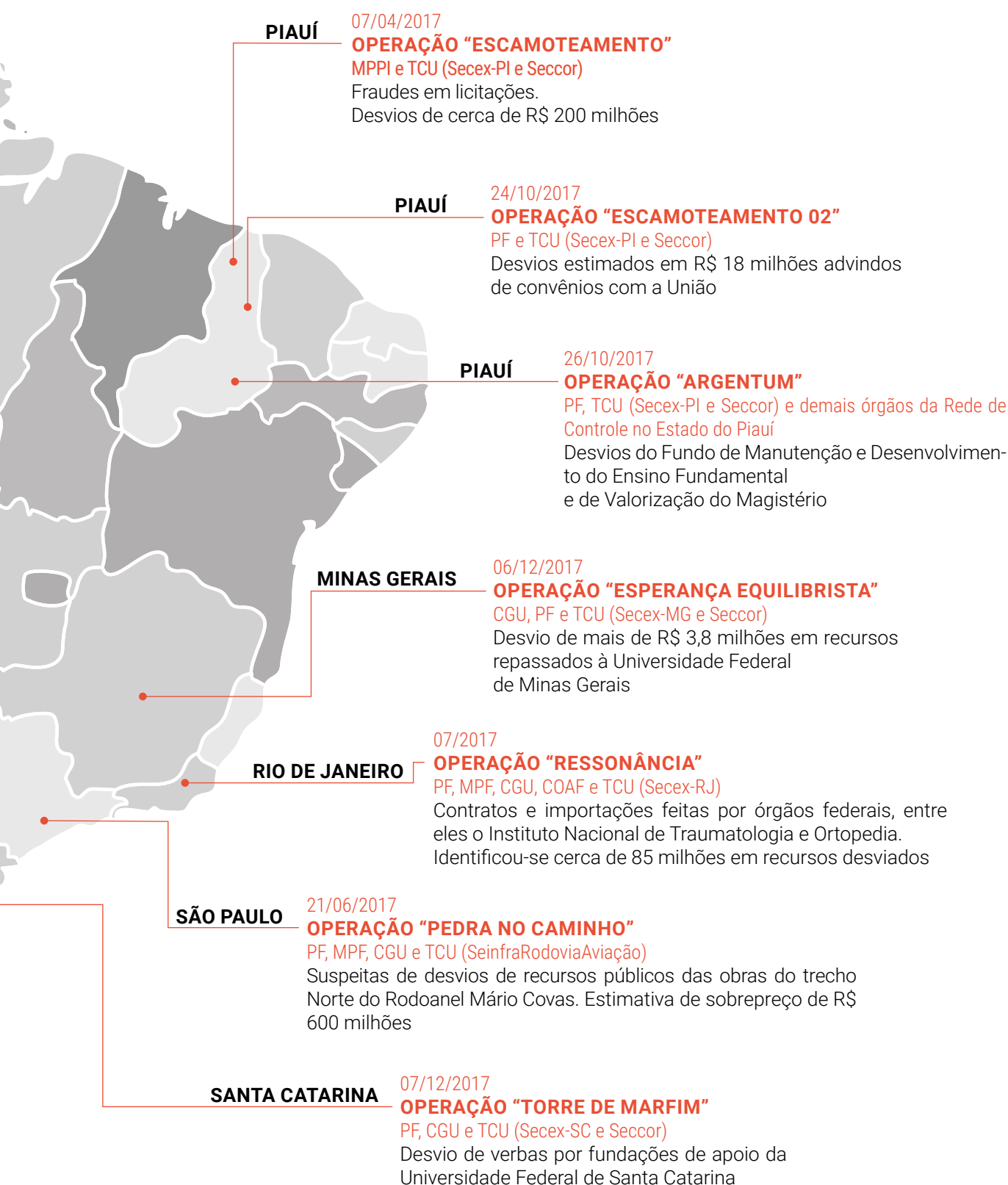
07/04/2017

OPERAÇÃO "CANCELA LIVRE" — RIO GRANDE DO SUL

PF e TCU (SeinfraRodoviaAviação, Secex-PR, Secex-SP e Seccor)

Possíveis fraudes e desvio de recursos públicos na execução da 4ª faixa da BR-290/RS. Estima-se superfaturamento de R\$ 100 milhões





5.2.4 Auditoria da exposição da administração pública federal a fraude e corrupção

No âmbito da auditoria operacional sobre a “exposição da administração pública federal a fraude e corrupção”, coordenada pela Seccor, que avaliou o nível de vulnerabilidade dos órgãos do Poder Executivo, foi desenvolvida metodologia e ferramenta de análise de risco de corrupção.



Fatores de risco analisados



Poder econômico



Poder de regulação



Designação dos dirigentes



Mecanismos e estruturas de controle existentes nas instituições públicas



Produtos finais da auditoria



Mapa de risco

Orientará a Segecex na programação das fiscalizações.



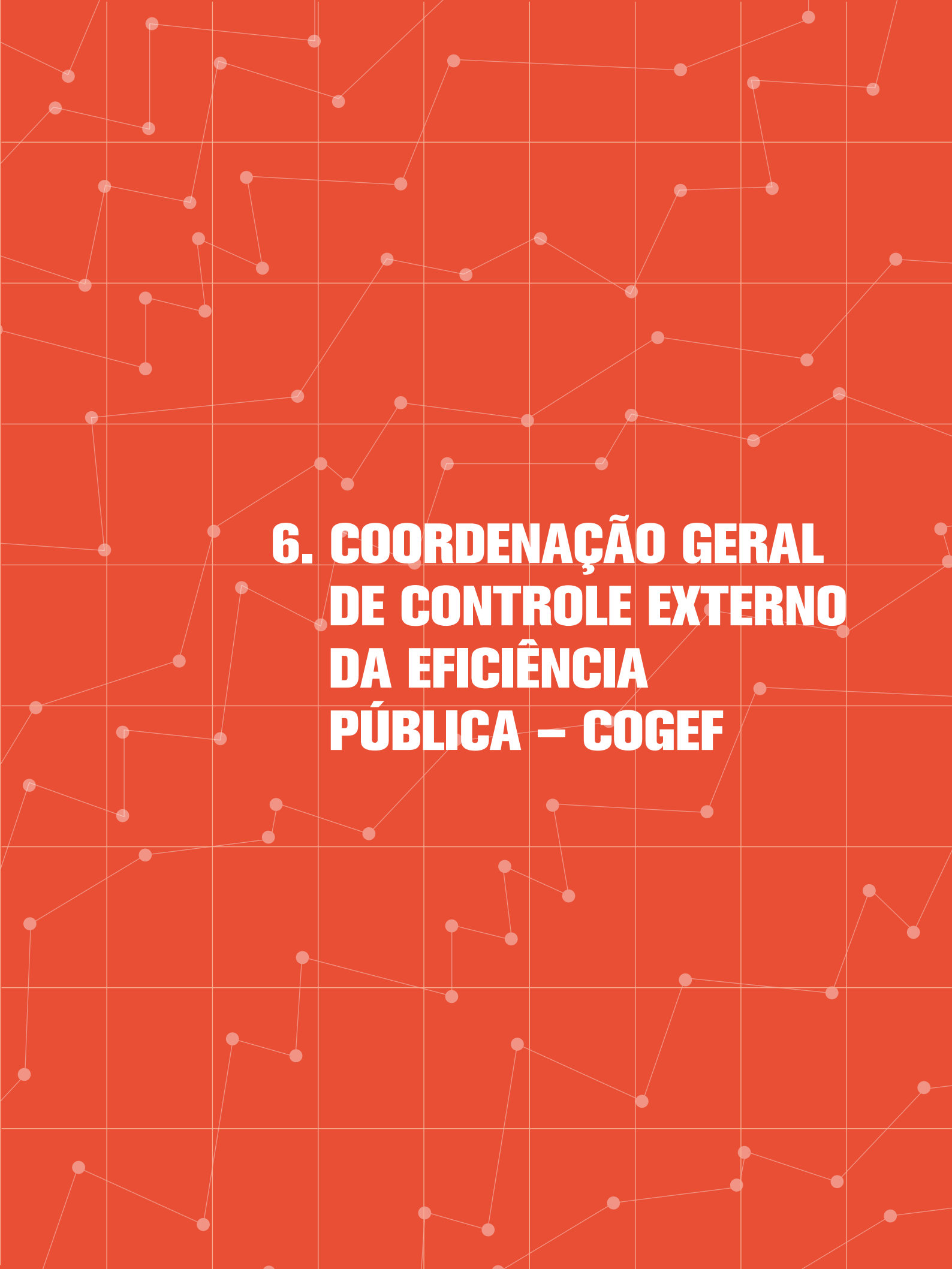
Metodologia de trabalho

Permitirá o acompanhamento periódico da situação de cada órgão mapeado em relação ao grau de risco.

5.2.5 Futuro do combate a fraude e corrupção

Uma vez pavimentado o caminho para a realização das parcerias, os próximos passos objetivam:

- aperfeiçoar as **ferramentas** à disposição das demais unidades para a avaliação de riscos de controle, especialmente, os de fraude e corrupção;
- firmar **acordos** com COAF e CADE, que, associados ao desenvolvimento e à implantação de um sistema de avaliação de riscos do jurisdicionado, auxiliarão dirigentes e equipes de auditoria em uma tomada de decisões mais eficiente, aumentando o nível de asseguuração dos trabalhos;
- finalizar a construção de um **serviço contínuo** de produção de informações para o controle, a ser disponibilizado anteriormente ou concomitantemente à realização das fiscalizações.



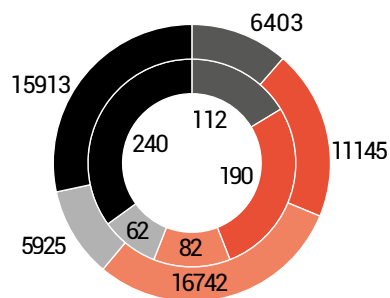
6. COORDENAÇÃO GERAL DE CONTROLE EXTERNO DA EFICIÊNCIA PÚBLICA – COGEF

6. COORDENAÇÃO GERAL DE CONTROLE EXTERNO DA EFICIÊNCIA PÚBLICA – COGEF

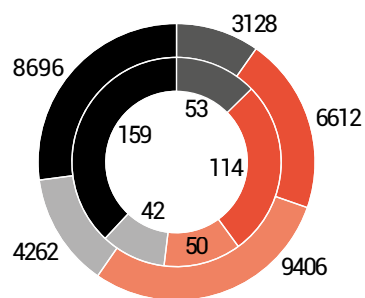
6.1 EFICIÊNCIA EM NÚMEROS

Nos gráficos a seguir, são apresentados os valores relativos ao número de ações de controle externo e HDs alocados, considerando os Planos Operacionais de 2017 e 2018, bem como as ações de controle finalizadas até setembro de 2018 e HDs efetivamente utilizados. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo e de capacitação de equipes, por exemplo, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pela unidade. É importante ressaltar que o Plano 2018 segue até março de 2019 e isso se reflete no número de ações finalizadas e HDs efetivos.

Ações de controle externo e HDs previstos na diretriz Eficiência e Qualidade dos Serviços Públicos Planos 2017 e 2018

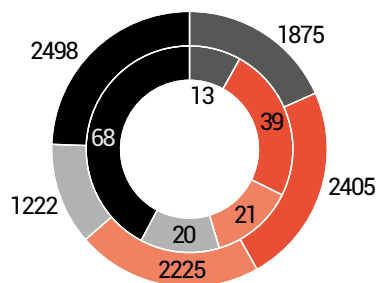


Ações de controle externo e HDs alocados na diretriz Eficiência e Qualidade dos Serviços Públicos Plano 2018



Adgecex Coestados Cogef Coger Coinfra

Ações de controle externo finalizadas e HDs efetivos na diretriz Eficiência e Qualidade dos Serviços Públicos 2017 e 2018



Adgecex Coestados Cogef Coger Coinfra

6.2 AÇÕES DE CONTROLE, PROJETOS, INICIATIVAS E PRODUTOS

O TCU elencou a busca pela eficiência e transparência como uma das diretrizes para a gestão 2017/2018. Com a criação da Cogef, buscou-se construir uma visão sistêmica da atuação do Tribunal no tema, por meio da sistematização de procedimentos, de boas práticas e de metodologias que contribuam com o aprimoramento da eficiência e da qualidade dos serviços públicos.

6.2.1 Definição de estratégia e trabalhos para diminuição das disfunções burocráticas

Considerando os efeitos das disfunções burocráticas na eficiência da Administração Pública e na produtividade e competitividade das empresas brasileiras, o tema desburocratização foi priorizado no planejamento das ações de controle externo.

Em workshop realizado pela Cogef com diversas unidades do Tribunal, verificou-se a conveniência de se dividir a atuação no assunto em duas frentes:

- desburocratização voltada ao usuário do serviço público; e
- desburocratização voltada à competitividade do setor privado.

Para definição de uma estratégia de curto, médio e longo prazo, foi instituído o grupo de trabalho “GT Desburocratização”, onde entendeu-se que:

- o tema perpassa toda a Administração Pública e resultados concretos dependem da atuação sinérgica de várias unidades do Tribunal;
- a burocracia, em essência, não é prejudicial e, sim, seu excesso e suas disfunções;

- é necessário explicitar o foco da atuação do Tribunal, redefinindo a situação-problema: “Disfunções da burocracia estatal, com impacto negativo no ambiente de negócios e na competitividade de organizações produtivas, prejudicando o desenvolvimento nacional”.

A partir da definição da estratégia, foram propostas ações de fiscalização que contam com a participação direta da Cogef e de outras unidades da Segecex.

6.2.1.1 Desburocratização voltada ao usuário do serviço público

A simplificação de serviços públicos tem sido uma das diretrizes mais importantes a ser seguida pelo governo federal (Lei 13.460/2017 e Decretos 9.094/2017, 8.789/2016 e 8.638/2016). O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União têm desenvolvido ações em prol da desburocratização dos serviços voltados aos cidadãos, entre elas:

- a. condução do Censo de Serviços Públicos;
- b. instituição da Plataforma de Cidadania Digital e da ferramenta Simplifique!, que são canais estabelecidos pelo governo federal destinados à solicitação, ao aprimoramento e ao acompanhamento dos serviços públicos prestados por qualquer órgão ou entidade do Poder Executivo federal.

Ainda há muitos obstáculos que dificultam o acesso fácil e simples aos serviços públicos pelos usuários, como a exigência de elevado número de informações e existência de serviços públicos que solicitam informações à sociedade que já são de posse de órgãos da Administração Pública federal, situação que, além de obrigar o usuário a atuar como “despachante” do governo, vai de encontro ao estabelecido pelo Decreto 9.094/2017.

Além disso, a dificuldade no acesso à justiça pode afetar o cotidiano do cidadão. Dar início a uma ação judicial, receber comunicações e acompa-

nhar a tramitação de um processo eram coisas complicadas para o cidadão comum, mesmo com o suporte de um advogado. A migração dos processos judiciais do papel para o mundo digital tem o poder de ampliar significativamente o acesso à justiça e contribuir para a maior eficiência do Estado, além de economizar recursos financeiros e reduzir a morosidade do Judiciário.

Disfunções burocráticas que dificultam o acesso aos serviços públicos pelos usuários, sobretudo por parcela da população que está mais vulnerável economicamente, devem ser alvo de atuação constante do Tribunal. A despeito do conhecimento obtido até o momento pela Sefti e pela SecexAdmin sobre a temática da desburocratização dos serviços públicos, reconheceu-se a necessidade de aprofundar o conhecimento das iniciativas que estão sendo conduzidas pelo MP. Os resultados dos trabalhos relacionados abaixo contribuirão para a evolução da estratégia de atuação do TCU sobre o tema.

Ação	Transformação esperada
Acompanhamento das iniciativas de melhoria de serviços públicos, com foco na desburocratização – Sefti e SecexAdmin	Incrementar a digitalização de serviços públicos prestados diretamente ao cidadão em áreas prioritárias ou sensíveis.
Auditoria para avaliação da informatização do processo judicial – Sefti/SecexAdmin	Permitir o compartilhamento de capacidades organizacionais e de informações, tornando possível que os serviços judiciais prestados ao usuário tenham melhor qualidade e sejam tempestivos.
Acompanhamento para avaliar o funcionamento do eSocial	Induzir o acesso fácil e universal ao eSocial pelos usuários.
Auditoria de governo digital	Facilitar o acesso da sociedade aos serviços públicos, bem como seu uso.
Auditoria para avaliar a implementação e o funcionamento da informatização dos processos judiciais	Facilitar o acesso do cidadão à justiça e aumentar a celeridade do Poder Judiciário.

6.2.1.2 Desburocratização voltada à competitividade do setor privado

Entraves provocados pelo excesso de burocracia no Brasil contribuem para a baixa produtividade de nossa economia, afetando a competitividade de nossas empresas. Tal diagnóstico motivou o TCU a atuar como um dos agentes indutores da melhoria da produtividade do Brasil. O foco imediato da estratégia é combater a burocracia excessiva, que

impede o crescimento econômico e a competitividade.

O TCU está realizando sete fiscalizações em diversas funções de governo. Também estão sendo realizadas fiscalizações transversais, que serão consolidadas em um relatório sistêmico. O propósito maior será identificar e consolidar os chamados “entraves burocráticos para a realização de negócios no Brasil”, em busca das transformações necessárias.

O Relatório Sistêmico sobre Disfunções da Burocracia Estatal contempla os trabalhos citados abaixo e possibilitará a definição de futuras ações de controle de maior impacto e relevância.

Ação	Transformação esperada
Levantamento das disfunções burocráticas do estado brasileiro que afetam negativamente a competitividade do setor industrial do país – Secex-SC e SP	Aumentar a eficiência e competitividade do setor industrial, por meio da eliminação de entraves burocráticos.
Levantamento das disfunções burocráticas do estado brasileiro que afetam negativamente a competitividade do setor agropecuário do país – Secex-RS	Aumentar a eficiência e competitividade do setor agropecuário, por meio da eliminação de entraves burocráticos.
Levantamento das disfunções burocráticas na concessão de crédito por bancos públicos – Secex-PA, Secex-CE e Secex-GO	Otimizar os controles, com vistas a acelerar a concessão de operações de crédito realizadas pelo Banco do Estado da Amazônia.
Levantamento das disfunções burocráticas no pagamento de tributos federais – SecexFazenda	Identificar os principais riscos e gargalos nos procedimentos de preparação, declaração e pagamento de tributos federais.
Auditoria no processo de licenciamento ambiental de empreendimentos federais – SecexAmbiental	Tornar o licenciamento ambiental ágil e eficiente no alcance dos objetivos estabelecidos para o instrumento.
Auditoria para avaliar a capacidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa de realizar a fiscalização agropecuária – SecexAmbiental	Identificar oportunidades de melhoria no processo de fiscalização e inspeção agropecuária.

6.2.1.3. Outras ações de controle com potencial transformador para promoção da eficiência

Ação	Transformação esperada
Acompanhamento da adequação de empresas estatais e SPEs à Lei 13.303/2016 (novo marco regulatório) – SecexEstatais-RJ	Construir metodologia a ser utilizada em futuras ações de controle nas estatais.
Auditoria contínua de folhas de pagamento – 4º ciclo – Sefip	Interromper pagamentos indevidos e otimizar a eficiência alocativa de pessoal da Administração Pública federal.
FOC para avaliar aquisições de TI – Sefti	Identificar situações de mau uso de recursos públicos destinados à contratação de TI.

6.2.2 Promoção da transparência na Administração Pública

A transparência das informações e ações de governo é um importante instrumento para a promoção da eficiência da gestão pública e do combate à corrupção. Várias ações de controle externo vêm sendo empreendidas para promover o desenvolvimento deste importante mecanismo de participação e cidadania.

Ação	Transformação esperada
Relatório sistêmico sobre Transparência Pública – Fisc Transparência – Semag	Dar conhecimento ao público interno e externo, bem como à sociedade, dos resultados da atuação do Tribunal na seara da transparência pública e permitir a identificação dos avanços e desafios na área.
Levantamento de informações sobre transparência e gestão das contratações de municípios em parceria com o controle social – Selog e SecexRS	Induzir correções de deficiências, com a participação do controle social, sobre recursos federais utilizados nas contratações municipais.
Auditoria do uso de informação na gestão de políticas públicas (Dia D) – Sefti	Reduzir o volume de recursos públicos concedidos indevidamente. Aprimorar a gestão das políticas públicas. Melhorar a aplicação de recursos públicos. Aumentar a qualidade e o compartilhamento de dados na Administração Pública.
Auditoria operacional no grau de auditabilidade da Secretaria da Receita Federal do Brasil – SecexFazenda	Conhecer as possibilidades de fiscalização da Receita Federal, bem com a forma mais adequada de fiscalizá-la, tendo em vista as frequentes questões de sigilo alegadas em resposta às solicitações do Tribunal.
Auditoria de conformidade na Comissão de Valores Mobiliários – CVM – SecexEstataisRJ	Ensejar maior confiança e credibilidade da sociedade no mercado de capitais, por meio do incremento da eficácia e efetividade na atuação fiscalizatória e regulatória da CVM.

6.2.3 Transparência das informações fiscais – Adgecex/Semag

No âmbito da transparência das informações fiscais, o TCU empreendeu iniciativas transformadoras, elevando a transparência, prudência e responsabilidade na gestão fiscal. Destacam-se quatro trabalhos nesse sentido.

6.2.3.1 Ações de controle transformadoras

Acompanhamento bimestral da execução orçamentária e dos resultados fiscais da União

Determinação do TCU promoveu a instituição da Junta de Execução Orçamentária (Decreto 9.169/2017), órgão colegiado de assessoramento direto ao Presidente da República na condução da política fiscal, visando ao equilíbrio fiscal e à sustentabilidade do endividamento público.

Boas práticas introduzidas a partir do acompanhamento dos resultados fiscais

Análises preditivas dos principais agregados fiscais para os próximos exercícios, com emissão de alertas tempestivos ao Poder Executivo sobre os riscos fiscais relacionados ao cumprimento dos limites legais e constitucionais.

Elevação da integridade e transparência das informações da execução orçamentária com:

1. maior prudência nas projeções de receitas e despesas;
2. adoção de medidas tempestivas, para correção de desvios.

Contas do Governo

Foram introduzidas análises sobre riscos fiscais de curto prazo, resultando na emissão de alertas relacionados a duas regras constitucionais de finanças públicas:

1. risco de realização de operações de crédito em montante superior ao das despesas de capital, levando ao descumprimento da Regra de Ouro (art. 167, inc. III, da Constituição);

2. riscos iminentes de descumprimento dos limites estabelecidos pela EC 95/2016 e de grave comprometimento da capacidade operacional dos órgãos federais de prestação de serviços públicos essenciais aos cidadãos.

Subsídios da União

A atuação contínua do Tribunal tem evidenciado à sociedade os graves problemas associados às renúncias tributárias, contribuindo para aprimoramentos na sua regulação e gestão.

A LDO 2019 trouxe comando que exige do Poder Executivo a proposição de plano de ação para revisão dos benefícios tributários, incluindo cronograma de redução, de modo que a renúncia total da receita, no prazo de 10 anos, não ultrapasse 2% do PIB (correspondente a uma redução superior a R\$ 130 bilhões). Além disso, destaca-se a inclusão das renúncias como fonte de recursos do PPA 2016-2019 e a criação do Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas – CMAP.

Como resultado da atuação do TCU, práticas de avaliação têm sido internalizadas, para verificar gastos tributários e outros benefícios, a exemplo da avaliação da cesta básica, das deduções do IRPF de gastos com saúde e da alteração legislativa que reduziu o impacto fiscal da desoneração da folha de pagamento.

Dívida pública

Auditoria realizada em 2017:

1. determinou à Secretaria do Tesouro Nacional que apresente plano de trabalho para disponibilizar registro eletrônico centralizado, com informações do endividamento dos entes das três esferas da Federação;
2. informou ao Congresso Nacional a existência de lacunas legislativas relevantes, referentes à:

- regulamentação do Conselho de Gestão Fiscal previsto na LRF, para harmonizar a aplicação das normas gerais de finanças públicas na Federação;
- fixação dos limites para as dívidas mobiliária federal e consolidada da União.

Em sequência às diversas auditorias realizadas nessa área, está sendo elaborada estratégia de médio prazo para fiscalização, incluindo acompanhamento permanente da gestão da dívida pública pelo TCU.

6.2.4 Transparência das informações financeiras – SecexFazenda

A transparência das informações financeiras dos órgãos e das entidades públicas é requisito fundamental para sua confiabilidade e para a *accountability*. Nos órgãos públicos e nas autarquias, é essencial para a adequada prestação de contas ao cidadão. Nas empresas estatais, trata-se de pilar da governança corporativa, verdadeiro diferencial das organizações no mercado.

6.2.4.1 Ações de controle transformadoras

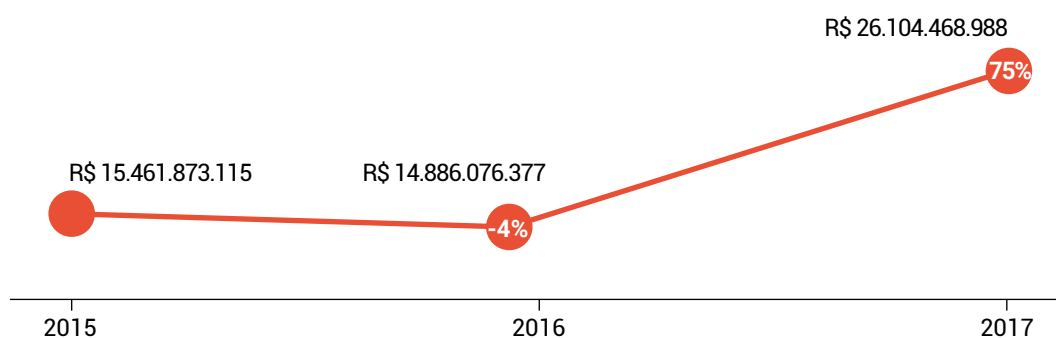
Impacto da atuação do TCU na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN

Recomendações das auditorias financeiras realizadas pelo TCU nas demonstrações contábeis do MF, assim como auditoria operacional realizada em 2017, têm contribuído para resultados visíveis na atuação da PGFN. Destaca-se o *rating* da dívida ativa da União – DAU, que emprega métodos estatísticos para atribuir o grau de recuperação do crédito tributário inscrito, e um novo modelo de cobrança, com estratégias focadas em resultado.

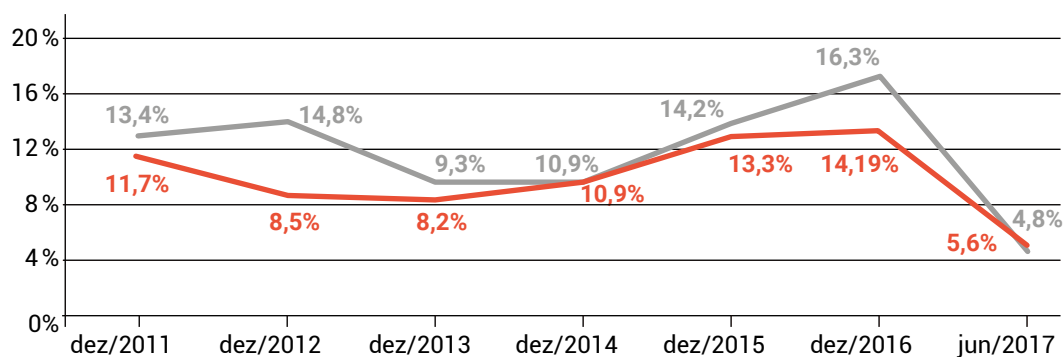
A arrecadação de créditos tributários inscritos em DAU aumentou em 75,36% em apenas um ano. Além disso, houve aumento no estoque da DAU

inferior à Taxa Selic, indicando ter havido mais inscrições baixadas que novas inscrições no período, decorrente de maior arrecadação ou de melhor controle de prescrição.

Arrecadação da PGFN



Variação do estoque da DAU (em azul) x Taxa Selic acumulada (em laranja)



A PGFN continua aperfeiçoando o processo de cobrança com outros projetos:

- criação do *rating* de devedores e do grupo de Operações Especiais de Combate à Fraude Fiscal Estruturada;

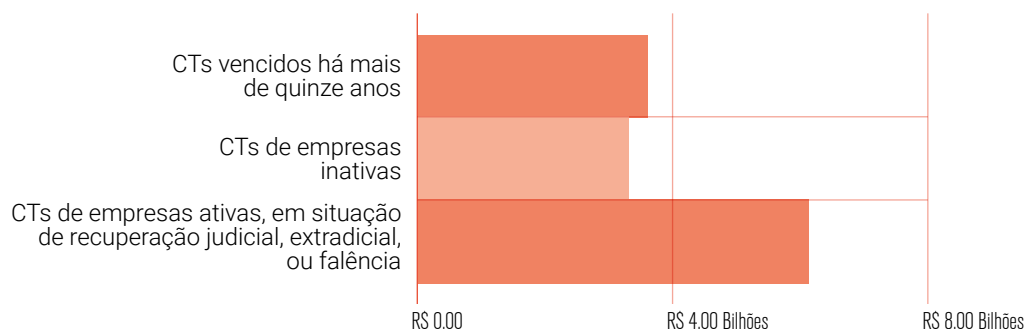
- intercâmbio de informações com órgãos de proteção ao crédito;
- implementação do monitoramento patrimonial e cobrança amigável, via instituições financeiras públicas, entre outros.

Auditoria financeira nas demonstrações contábeis do Ministério da Fazenda

O Plenário do TCU se absteve de expressar conclusão sobre a confiabilidade e transparência das informações referentes a créditos tributários – CTs a receber, registrados nas demonstrações contábeis do MF do ano de 2017. A decisão se baseou nas reiteradas negativas de acesso a informações e sistemas, sob o argumento de sigilo fiscal, impossibilitando a elaboração de parecer conclusivo acerca da confiabilidade e transparência das referidas contas contábeis.

Mesmo com restrições de acesso, foi possível constatar as deficiências de controle no reconhecimento da prescrição dos CTs e a existência de créditos de complicada recuperação.

Créditos tributários de difícil recuperação, em bilhões de reais, evidenciados nas demonstrações contábeis do MF.



A possibilidade de impactar as contas do Presidente da República chamou a atenção do Ministro da Fazenda, que estabeleceu um Grupo Tarefa encarregado de aprimorar a auditabilidade dos dados, processos e controles operacionais da Receita Federal do Brasil. O trabalho resultou na disponibilização de uma sala de sigilo à equipe de auditoria do TCU, providência

que deve melhorar o nível de acesso às informações necessárias para os trabalhos de fiscalização.

Aperfeiçoamento do processo de realização de investimentos pelo FI-FGTS

Em auditoria realizada com foco no desempenho e na legalidade dos investimentos do Fundo de Investimentos do Fundo de Garantia de Tempo de Serviço – FI-FGTS, o TCU constatou que as aquisições das ações da Odebrecht Ambiental e da Brado Logística (empresas de capital fechado, ou seja, sem cotação em bolsa de valores) foram realizadas em valor superestimado. As premissas utilizadas para estimar o valor das ações eram incompatíveis com aquelas apresentadas pelo mercado: não era realizada a comparação entre empresas do mesmo setor, a fim de avaliar as premissas que fundamentariam o valor da empresa investida.

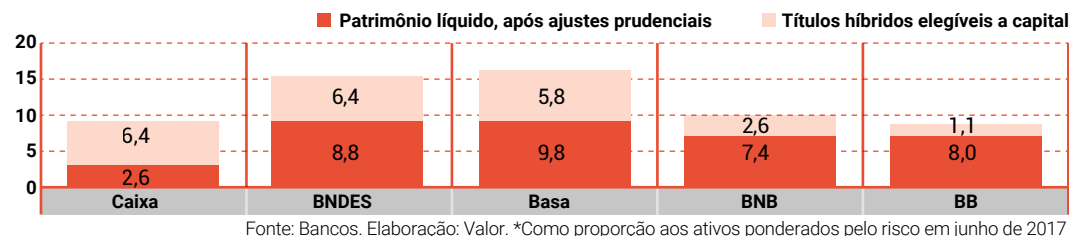
A atuação do TCU contribuiu para o aperfeiçoamento do processo de investimentos do FI-FGTS. Após a auditoria, o FI-FGTS descontinuou operações de compra de participação acionária em empresas de capital fechado, concentrando-se, apenas, em compra de papéis de dívida corporativa, uma vez que a auditoria demonstrou o alto risco de investimentos em empresas de capital fechado. Com isso, a partir do exercício de 2017, a Caixa Econômica Federal, agente operador do FI-FGTS, passou a publicar editais de chamamento público para a realização de investimento em empresas por meio de debêntures ou cotas de fundo de investimento em direitos creditórios – FIDC. Atualmente, já foram lançados quatro editais.

Utilização de recursos do FGTS para enquadramento da Caixa nos limites de Basileia III

Notícia veiculada em dezembro/2018 informava sobre a intenção do Conselho Curador do FGTS de aportar recursos na Caixa, para que ela pudesse cumprir limites prudenciais do Acordo de Basileia III. Tal operação poderia estar em desacordo com a legislação vigente e com as finalidades do próprio FGTS.

Peso relevante

Composição do capital principal de bancos federais * – em %



Autuação no TCU de representação com pedido de medida cautelar e atos processuais seguintes foram suficientes para impedir o FGTS de adquirir R\$ 10 bilhões em títulos de dívida perpétua que seriam emitidos pela Caixa.

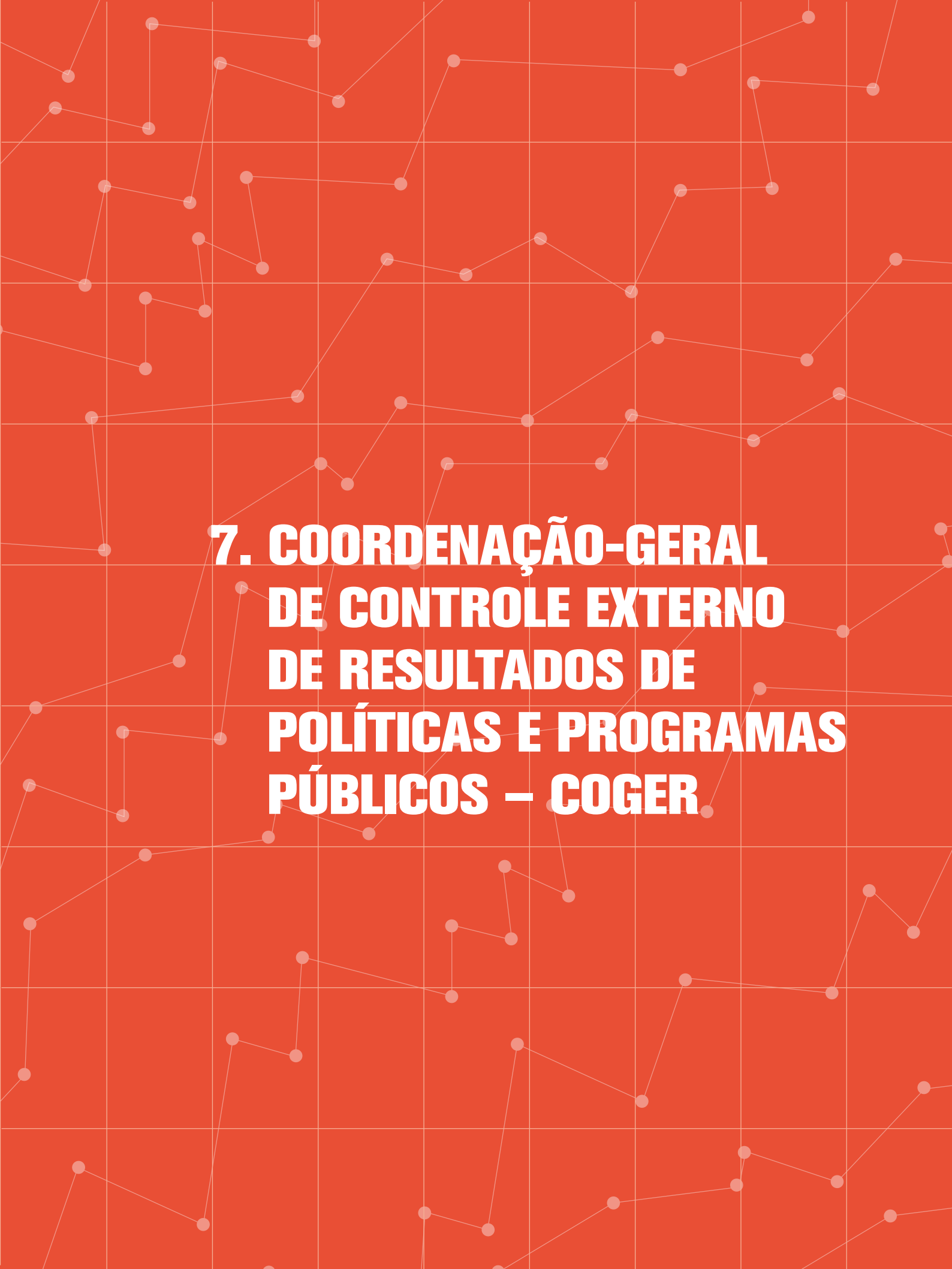
Em abril de 2018, novas informações prestadas pelo Banco Central do Brasil dão conta da desnecessidade da efetivação de tal aporte. Em reportagem ao Valor Econômico, o Presidente do Banco afirmou: “não precisamos de operação subordinada com o FGTS e nem de emissão de bônus”.

6.2.5 Projeto TCU – GIZ

A agência de cooperação internacional do governo alemão GIZ tem sido um importante parceiro no âmbito do projeto Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental. Com o objetivo de “fortalecer os processos de auditoria do TCU com questões relevantes para meio ambiente”, foram desenvolvidos projetos envolvendo várias Secretarias. Com vistas a fortalecer as auditorias, o apoio da agência contempla assessoria técnica, contratação de consultorias, elaboração de material para divulgação dos trabalhos e financiamento de cursos, seminários e workshops. Abaixo, estão relacionados produtos desenvolvidos com apoio da GIZ no biênio. O apoio da agência contempla a contratação de consultorias e o financiamento de cursos.

- Sistematização de produtos da SecexAmbiental
- Análise multidimensional da pobreza

- Monitoramento e sistemática contínua dos ODS 1, 2 e 5
- Capacitação em *design thinking*
- Desenvolvimento de ferramentas de modelagem de dados geográficos e análise multicritérios, para otimizar a qualidade, tempestividade e transparência na análise dos processos de obras de infraestrutura
- Desenvolvimento de modelagem de Sistema de Inteligência Artificial, para detecção automatizada de padrões de potenciais irregularidades presentes na ferrovia Transnordestina
- Capacitação, internalização e institucionalização do Geocontrole, com uso da ferramenta QGis
- Elaboração conjunta de proposta de arquitetura tecnológica e metodológica de plataforma de geoprocessamento corporativa – LabGeo
- Aprimoramento da atuação na Funasa, principalmente, quanto aos indicadores de desempenho e ao planejamento estratégico, à governança, aos controles internos e à gestão de risco
- Fiscalização das políticas públicas na área de energias renováveis
- Auditoria coordenada sobre segurança hídrica – segurança de barragens no nordeste brasileiro



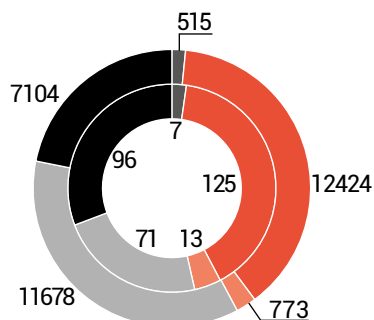
7. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DE RESULTADOS DE POLÍTICAS E PROGRAMAS PÚBLICOS – COGER

7. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DE RESULTADOS DE POLÍTICAS E PROGRAMAS PÚBLICOS – COGER

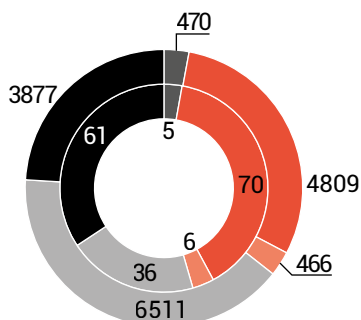
7.1 RESULTADOS DE POLÍTICAS E PROGRAMAS PÚBLICOS EM NÚMEROS

Nos gráficos a seguir, são apresentados os valores relativos ao número de ações de controle externo e HDs alocados, considerando os Planos Operacionais de 2017 e 2018, bem como as ações de controle finalizadas até setembro de 2018 e HDs efetivamente utilizados. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo e de capacitação de equipes, por exemplo, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pela unidade. É importante ressaltar que o Plano 2018 segue até março de 2019 e isso se reflete no número de ações finalizadas e HDs efetivos.

Ações de controle externo e HDs alocados na
diretriz Resultados de Políticas e Programas
Planos 2017 e 2018

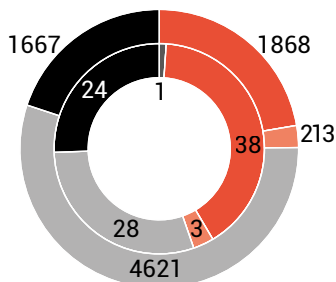


Ações de controle externo e HDs alocados na
diretriz Resultados de Políticas e Programas
Plano 2018



■ Adgecex ■ Coestados ■ Cogef ■ Coger ■ Coinfra

Ações de controle externo finalizadas e HDs alocados na
diretriz Resultados de Políticas e Programas 2017 e 2018



■ Adgecex ■ Coestados ■ Cogef ■ Coger ■ Coinfra

7.2 AÇÕES DE CONTROLE, PROJETOS, INICIATIVAS E PRODUTOS

As ações de controle que buscaram promover a melhoria da qualidade e o alcance dos objetivos dos programas, das políticas e das organizações públicas se pautaram pela diretriz e pelas orientações estratégicas abaixo.

Diretriz

Promover a melhoria da qualidade e o alcance dos objetivos das políticas, dos programas e das organizações públicas.

Orientações estratégicas

No período de 2017 e 2018, foram priorizadas e realizadas ações de controle e de apoio estratégico que visavam a:

1. conhecer o ambiente de controle;
2. aprimorar a governança pública;
3. melhorar o desenho, a qualidade, o desempenho e os resultados de políticas públicas;
4. coibir a má-gestão em políticas públicas;
5. desenvolver competências necessárias à fiscalização de políticas e programas públicos;
6. desenvolver estratégia e modelo de auditoria aplicada a políticas e programas públicos;
7. integrar e potencializar iniciativas por meio de processo de trabalho sustentável;
8. promover a cooperação e integração com organizações parceiras.

7.2.1 Ações de controle transformadoras

Transformações no contexto de algumas políticas públicas e de alguns programas de governo podem ser observadas no quadro abaixo.

Ação de controle	Transformação
Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP Semag, SecexPrevidência, SecexAmbiental, SecexDefesa, SecexDesenvolvimento, SecexEducação, Secex-ES, Secex-MT, Secex-MS, SecexPrevidência, SecexSaúde, Sefti, SeinfraCOM, SeinfraElétrica, SeinfraUrbana	Elaboração da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Endes. Publicação do guia prático de análise <i>ex ante</i> para avaliação de políticas públicas. Elaboração do guia de avaliação <i>ex post</i> de políticas públicas. Apresentação do PLS 488/2017, que acrescenta dispositivos à Lei Complementar 95, com o intuito de estabelecer normas e diretrizes para encaminhamento de proposições legislativas que instituem políticas públicas, promovendo a responsabilidade gerencial na Administração Pública.
Auditorias na preparação do governo federal brasileiro para implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável SecexAmbiental, SecexEducação, SecexSaúde, Semag, Semec	Instituição da Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS; Elaboração de plano de ação com estratégia de atuação para internalização dos ODS. Publicação do Decreto 9.191/2017, que exige análise de interação ou sobreposição na criação de atos normativos. Publicação do Decreto 9.203/2017, que trata de governança e planejamento de longo prazo. Estabelecimento do conjunto de metas e indicadores nacionais. Correlação de elementos do PPA com as metas dos ODS. Estabelecimento de mecanismos de coordenação entre as iniciativas de sensibilização à Agenda 2030. Preparação para apresentar à ONU, em 2019, o segundo relatório da série Relatórios Nacionais Voluntários do Brasil.
Fisc-Nordeste	Elaboração do Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste – PRDNE.
Monitoramento sistêmico da atuação do TCU no MTUR entre 2010 e 2015 SecexDesenvolvimento	Revisão de normativos, ampliação dos prazos para análise de propostas, redução de itens custeados e limitados a valores. Estabelecimento de critérios para investimento, considerando aspectos de regionalização. Elaboração do Manual de Procedimentos para Acompanhamento dos Contratos de Repasse. Diminuição no número de irregularidades em convênios e redução significativa no número de TCEs/ano.
Auditorias coordenadas do sistema prisional SecexDefesa	Implementação da interoperabilidade dos sistemas de informações prisionais dos estados/DF com o Sisdepen, em cumprimento à Lei 12.714.

Ação de controle	Transformação
Auditoria do benefício Garantia-Safra SecexAmbiental	Aprimoramento dos controles internos do programa. Bloqueio cadastral das unidades familiares com indícios de irregularidades, com economia estimada em R\$ 98,5 milhões, apenas na safra 2016-2017.
Auditoria das Ações e Políticas de Sustentabilidade na Administração Pública federal SecexAmbiental	Retomada das atividades da Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública. Regulamentação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Decreto 9.177/2017). Instituição de infrações e sanções administrativas ao meio ambiente (Alteração do Decreto 6.514/2008). Instituição de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas (Alteração do Decreto 7.746/2012).
Levantamento do Perfil Nacional de Governança e Gestão em Saúde das Administrações Públicas estaduais e municipais SecexSaúde, Selog, Secex-PR, Secex-MG, Secex-PB, Secex-SP, Secex-MT, Secex-RN	Publicação da Resolução 554/2017 do Conselho Nacional de Saúde, que aprovou diretrizes para a estruturação e o funcionamento dos conselhos de saúde, incorporando determinações e recomendações dos acórdãos voltadas ao aprimoramento da governança e à gestão das Secretarias de Saúde.
Auditoria no controle da sífilis no Brasil SecexSaúde	Regulação do abastecimento de penicilina no mercado brasileiro.
Auditoria na Judicialização da Saúde SecexSaúde, Secex-AP, Secex-MG, Secex-MT, Secex-PR, Secex-RJ, Secex-RN, Secex-RS, Secex-SC, Secex-SP	Acesso ao software S-Codes, que se presta à gestão de demandas judiciais em saúde, pelos governos estaduais e municipais. Criação, no Ministério da Saúde, de setor específico para atuar no gerenciamento das ações judiciais.
Auditoria na Agência Nacional de Saúde quanto à fiscalização das operadores de planos de saúde SecexSaúde	Aperfeiçoamento da metodologia para apuração do percentual de reajuste dos planos individuais de saúde.
Monitoramento das obras das Unidades de Pronto Atendimento – UPAs SecexSaúde	Edição do Decreto 9.380/2018, que flexibilizou os usos possíveis de instalações de UPAs construídas com recursos federais.
Auditoria no controle dos pagamentos de precatórios SecexAdministração, SGI	Adoção de procedimentos de integridade e segurança para extração e movimentação de dados para autuação e pagamentos dos precatórios e das RPVs entre os Tribunais Regionais Federais e o CJF.

Ação de controle	Transformação
Representação da Lista de Beneficiários do Programa Nacional de Reforma Agrária Secex-MS, Secex-SP, Secex-RR, Secex-RO, Secex-GO, Secex-PA, Secex-AP	Reestruturação geral da regularização fundiária no país (edição da Medida Provisória 759/2016, convertida na Lei 13.465/2017).
Auditoria da Governança de Solos SecexAmbiental	Início dos trabalhos do Programa Nacional de Solos do Brasil – Pronasolos. Unificação dos sistemas de cadastro de imóveis rurais (SNCR + CAFIR = CNIR).
Auditoria das Unidades de Conservação SecexAmbiental, Seaud, Secex-RR	Desenvolvimento de índice para avaliação da gestão das áreas protegidas, internalizado pelo ICMBIO e por outros países da América Latina. Investimento em concessões dos parques nacionais para ampliar visitação e melhorar a qualidade da experiência dos visitantes.
Auditoria do Prêmio de Subvenção ao Seguro Rural – PSR SecexAmbiental	Incremento da concorrência entre as seguradoras e incentivo à entrada de outras empresas, promovendo a melhor distribuição de recursos do PSR. Aprimoramento do Sistema de Subvenção Econômica ao Prêmio do Seguro Rural – Sisser. Criação de ferramenta de consulta dos dados do seguro rural – atlas do seguro rural. Divulgação das taxas de prêmio médias praticadas no âmbito do PSR e da de lista de produtores rurais beneficiados com a subvenção federal. Publicação de Resolução do CGSR estipulando um prazo mínimo de antecedência para a entrada em vigor de regras que alterem a operacionalização do PSR. Criação da Comissão Consultiva de Entes Federativos, com o intuito de trocar informações e alinhar estratégias com as unidades da Federação possuidoras de programas de subvenção estaduais e municipais.
Auditoria nos instrumentos de avaliação dos cursos superiores – MEC e Inep SecexEducação	Melhoria na qualidade da avaliação dos cursos e maior transparência para a sociedade. Também foram propostas medidas para coibir a expedição de diplomas irregulares.
FOC para avaliar ações governamentais relacionadas ao acesso à educação infantil SecexEducação, Secex-AC, Secex-AL, Secex-AM, Secex-BA, Secex-CE, Secex-ES, Secex-GO, Secex-MA, Secex-MG, Secex-PB, Secex-PE, Secex-PI, Secex-PR, Secex-RJ, Secex-RN, Secex-SP, Secex-TO	Aperfeiçoamento das ações de governo vinculadas à Meta 1 do Plano Nacional de Educação. Transferência de recursos financeiros da União para os municípios e o Distrito Federal, com a finalidade de prestar apoio financeiro à manutenção de novos estabelecimentos públicos de educação infantil (EI Manutenção).

7.2.2 Desenvolvimento de estratégia de controle para resultados de políticas e programas públicos

A Coger concentrou esforços no desenvolvimento de uma estratégia integrada para avaliação de programas e políticas públicos com produtos e iniciativas estratégicos.

Produtos

1. Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP
2. Relatórios sistêmicos regionais, transversais e setoriais
3. Relatórios de fiscalização de governança e de resultado de políticas públicas

Iniciativas

As iniciativas abaixo dizem respeito a questões estruturantes, identificadas pelo TCU, que impactam de forma direta e recorrente as políticas públicas e que, por essa razão, precisam ser alvo do controle externo.

1

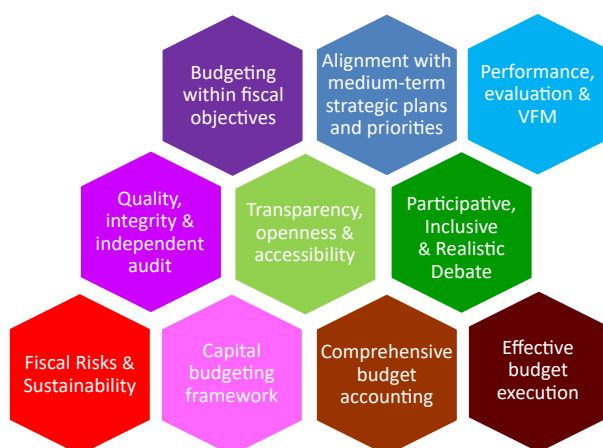
Avaliar a atuação do Centro de Governo

- Estratégia
- Coordenação
- Coerência
- Supervisão
- Transparência

2

Avaliar a eficiência orçamentária

OECD Principles of Budgetary Governance



3

Auditar a governança e o resultado de políticas públicas

- Institucionalização
- Planos e objetivos
- Participação
- Capacidade
- Coordenação e coerência
- Monitoramento
- Avaliação
- Gestão de riscos
- Controle interno
- Accountability

4

Avaliar a coerência e coordenação e o resultado de políticas públicas multinível e descentralizadas



5

Auditar a preparação nacional e o desempenho dos ODS



6

Acompanhar a institucionalização e os resultados da Estratégia Nacional de Desenvolvimento



7

Avaliar a fragmentação, duplicidade e sobreposição de políticas públicas

- Fragmentação
- Duplicidade
- Sobreposição
- Lacunas

8

Contribuir com o aprimoramento do arcabouço normativo e legal correlato a políticas públicas

Fluxo do modelo de fiscalização de políticas e programas públicos



1. Identificar potenciais objetivos

Identificação dos principais problemas ou desafios nacionais e dos principais temas transversais a serem acompanhados pelo controle, bem como das intervenções governamentais correlatas.



2. Selecionar o objeto

Identificação de políticas públicas ou programas (temáticos/fantasia) que atendam aos seguintes critérios:

- a. tratem de grandes problemas ou desafios nacionais;
- b. tenham alta materialidade, risco e relevância;
- c. tenham problemas críticos conhecidos; e
- d. apresentem desempenho ou resultado inadequado.



3. Conhecer o objeto e analisar riscos

Conhecimento amplo da política ou do programa e identificação, análise e avaliação dos riscos do objeto selecionado. A produção de conhecimento deve incluir:

- a. análise do ambiente;
- b. identificação e análise de legislação, normas e regulamentos correlatos; de estudos e fiscalizações anteriores; de *stakeholders*; de estruturas e sistemas; de componentes de governança; de processos de trabalho;
- c. caracterização e análise do objeto em termos de planejamento (PPA), orçamento (LOA), desempenho (objetivos, indicadores, metas e resultados);
- d. análise e avaliação de riscos e controles internos; e
- e. definição de estratégia de controle para tratamento de riscos críticos.

4. Propor fiscalizações

Proposição de fiscalizações, a serem realizadas no curto, médio e longo prazo, com o objetivo de tratar os riscos críticos levantados, de modo a promover efetivamente o alcance de resultados da política ou do programa e a solução do problema ou desafio nacional foco da intervenção.

5. Realizar fiscalizações

Realização das ações de controle planejadas, que podem incluir auditorias, monitoramentos e acompanhamentos, que abordem aspectos de conformidade, operacionais (eficiência, eficácia e efetividade) e/ou fraude e corrupção.

6. Comunicar

Elaboração de quadro-resumo, em conformidade com o escopo definido para o Relatório de Políticas e Programas de Governo (RePP); elaboração de ficha-síntese; realização de audiência pública no Congresso Nacional; divulgação na mídia.

Parcerias estratégicas firmadas

Com vistas a promover a aproximação e troca de informações entre as instituições, desenvolver competências e melhorar o resultado de políticas públicas, o TCU firmou parcerias estratégicas com as seguintes organizações:

- Senado Federal – SF
- Câmara dos Deputados – CD
- OCDE

- PNUD
- Ipea
- Banco Mundial
- Atricon
- IRB
- TCEs

Como resultado desses acordos, foram estruturados alguns produtos:

- Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP
- Projeto de Aprimoramento da Governança de Políticas Públicas Descentralizadas
- Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas

7.2.3 Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP

O Relatório de Políticas e Programas de Governo – RePP cumpre o disposto na Lei de Diretrizes Orçamentárias, que confere ao TCU a responsabilidade de enviar ao Congresso Nacional um quadro resumo relativo à qualidade da implementação e ao alcance de metas e objetivos dos programas e das ações governamentais, para subsidiar a discussão do Projeto de Lei Orçamentária Anual.

O Relatório traz uma análise ampla e consolidada dos problemas que devem ser enfrentados e superados pelo Estado brasileiro, no sentido de garantir efetividade na atuação governamental e melhor alocação dos recursos públicos, e representa um avanço institucional que busca promover:

- melhor alocação dos recursos públicos;
- melhores resultados de políticas públicas;
- resolução de problemas estruturantes na atuação governamental; e
- mudanças legislativas, por meio da comunicação e interação com o Congresso Nacional.

O RePP 2017 mostrou que o país precisa buscar medidas para superar os défices institucionais de governança e gestão pública existentes, tais como construir:

- um planejamento nacional integrado, com visão de longo prazo, coerência e coordenação interfederativa, gestão de riscos e decisões baseadas em evidências;
- o orçamento de médio prazo, orientado por resultados e com maior previsibilidade.

O RePP 2018 contemplou o monitoramento das deliberações exaradas em 2017 e abordou 18 políticas ou programas, em diversas áreas. No quadro a seguir, constam os trabalhos que compuseram os Relatórios de 2017 e 2018.

Ano	Fiscalização
2017	Auditoria no Portal Único do Comércio Exterior
	Relatório Sistêmico de Fiscalização de Infraestrutura de Telecomunicações – Fisc Comunicações
	Monitoramento da ação de implantação e melhoria dos Sistemas Públicos de Resíduos Sólidos
	Auditoria nas medidas adotadas pelo Ministério da Saúde para controle da sífilis no Brasil
	Auditoria operacional para avaliar a implantação e efetividade do Programa Bolsa Formação
	Auditoria no Fundo de Financiamento Estudantil – Fies
	Auditoria no Programa Nacional de Apoio ao Sistema Prisional

Ano	Fiscalização
2018	Auditoria no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf
	Auditoria no Portal Único do Comércio Exterior
	Auditoria no Programa Nacional de Apoio ao Sistema Prisional
	Acompanhamento das ações relacionadas ao acesso à educação infantil (Meta 1 do PNE)
	Auditoria dos projetos financiados pela Lei Rouanet
	FOC na gestão dos recursos transferidos por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE
	Auditoria na Política de Fronteiras
	Auditoria na governança da Política Brasileira de Imigração
	Auditoria no Programa de Apoio à Política Nacional de Desenvolvimento Urbano
	Auditoria nos Programas de Inclusão Produtiva
	Auditoria no Plano Viver Sem Limite
	Auditoria nas medidas de erradicação do <i>aedes aegypti</i>
	Avaliação do uso de tecnologias digitais, como parte da estratégia de modernização governamental
	Monitoramento da Lei de Informática
	Auditoria no Programa Cidades Digitais – PCD
	Auditoria no planejamento de investimentos em infraestrutura hídrica
	Política de banda larga em regiões remotas
	Auditoria no Fundo Setorial – Conta de Desenvolvimento Energético – CDE
	FOC sobre qualidade das moradias do Programa Minha Casa Minha Vida
	Auditoria no Fundo Setorial – Conta de Desenvolvimento Energético – CDE

7.2.4 Projeto de aprimoramento da governança de políticas públicas descentralizadas

Decorre de parceria entre o TCU, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – Atricon, o Instituto Rui Barbosa – IRB e Tribunais de Contas dos Estados – TCEs.

O Projeto objetiva aperfeiçoar a atuação coordenada dos tribunais de contas brasileiros na fiscalização de políticas e programas públicos des-

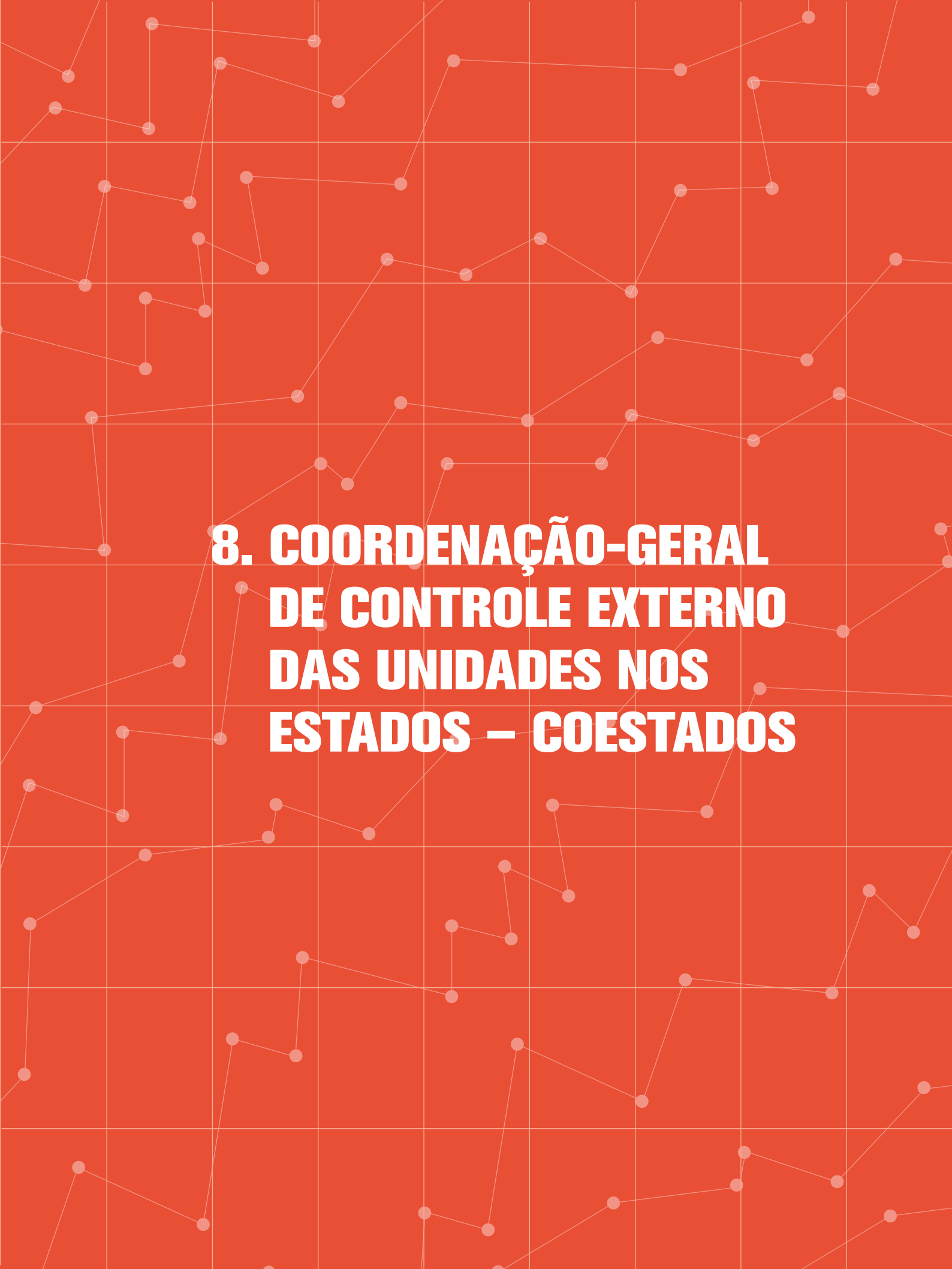
centralizados, promovendo melhores entregas ao cidadão. Também prevê o desenvolvimento de uma estratégia colaborativa de controle, embasada em acesso a especialistas, base de dados abrangente e práticas sobre fiscalizações em diferentes países.

Resultados esperados

- Estimular o monitoramento e a avaliação do desempenho pela Administração Pública.
- Induzir:
 - uso de indicadores de desempenho;
 - intercâmbio nacional e internacional;
 - compartilhamento de melhores práticas para o controle;
 - identificação de avanços e retrocessos na governança pública;
 - autodiagnóstico, a avaliação, melhorias e inovação na forma de atuação do sistema de controle.



O Projeto teve início em abril de 2018 e tem duração prevista de 3 anos.



8. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DAS UNIDADES NOS ESTADOS – COESTADOS

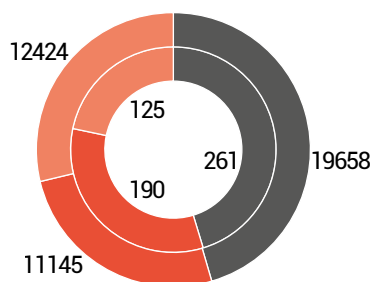
8. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DAS UNIDADES NOS ESTADOS – COESTADOS

8.1 COESTADOS EM NÚMEROS

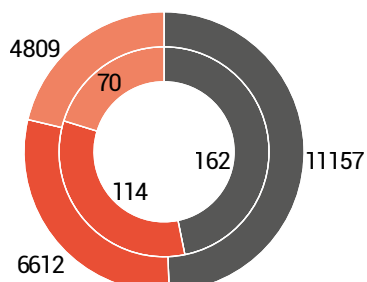
Inserir gráficos 10, 11 e 12 do documento “Gráficos complementares final” após o texto abaixo.

Nos gráficos a seguir, são apresentados os valores relativos ao número de ações de controle externo e HDs alocados, considerando os Planos Operacionais de 2017 e 2018, bem como as ações de controle finalizadas até setembro de 2018 e HDs efetivamente utilizados. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo e de capacitação de equipes, por exemplo, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pela unidade. É importante ressaltar que o Plano 2018 segue até março de 2019 e isso se reflete no número de ações finalizadas e HDs efetivos.

Ações de controle externo e HDs alocados nas unidades dos estados por diretriz Planos 2017 e 2018

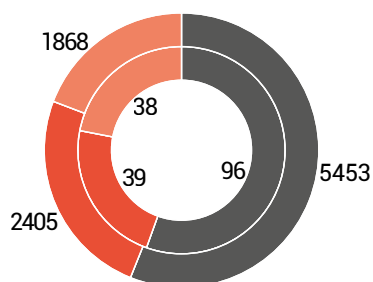


Ações de controle externo e HDs alocados nas unidades dos estados por diretriz Plano 2018



■ Combate à fraude e corrupção ■ Eficiência e qualidade dos serviços públicos
■ Resultados de políticas e programas

Ações de controle externo finalizadas e HDs efetivos nas unidades dos estados por diretriz 2017 e 2018



■ Combate à fraude e corrupção ■ Eficiência e qualidade dos serviços públicos
■ Resultados de políticas e programas

8.2 AÇÕES DE CONTROLE, PROJETOS, INICIATIVAS E PRODUTOS

8.2.1 Estratégia das unidades

A construção de estratégias de médio e longo prazo, realizada por todas as 26 unidades técnicas nos estados, foi uma das principais ações da gestão da Coestados em 2017/2018.



Esses números refletem o aumento do nível de integração entre as unidades técnicas e demonstram a necessidade de que as ações executadas estejam inseridas numa estratégia integrada de controle externo.

Para viabilizar a estratégia mencionada, a Secex-CE desenvolveu metodologia, a ser disseminada e aplicada por todas as unidades dos estados,

voltada ao acompanhamento de transferências voluntárias – TV selecionadas com base em risco. Essa iniciativa envolve a elaboração de painéis de informação e realização de uma fiscalização de orientação centralizada, com participação de nove unidades dos estados, que constitui Trabalho Relevante do TCU no Plano Operacional 2018.

Esse acompanhamento será realizado sistematicamente pelas 26 Secretarias, para atacar os problemas locais identificados e gerar subsídio para uma visão sistêmica das unidades especializadas sobre as ações e políticas públicas sob sua responsabilidade técnica. Num futuro próximo, isso contribuirá para a construção de uma estratégia integrada de controle externo, em que as unidades da sede e dos estados atuem de forma sinérgica, para transformar a realidade brasileira.

8.2.2 Ações de controle transformadoras

Transformar uma realidade requer ações sucessivas e coerentes e demanda persistência, paciência e perseverança.

Assim, as ações de controle executadas pelas Secexs estaduais apresentadas neste Relatório devem ser entendidas como ações de controle com grande potencial de transformação, que, provavelmente, só será alcançada e identificada após sucessivas intervenções do Tribunal, por intermédio de fiscalizações e do acompanhamento/monitoramento ao longo do tempo.

Na gestão 2017/2018, foram realizadas pelas unidades da Coestados 74 ações de controle consideradas de maior potencial transformador.

Ao relacionar os trabalhos às quatro diretrizes do plano de controle externo, temos o seguinte panorama no biênio (um trabalho pode estar associado a mais de uma diretriz):

Diretriz	2017	2018	Total
Combate a fraude e corrupção	18	11	29
Avaliação da eficiência e da qualidade dos serviços públicos	7	12	19
Avaliação de resultados de políticas e programas públicos	13	12	25
Promoção da transparência na Administração Pública federal	2	3	5

Em algumas ações, já é possível identificar resultados efetivos da atuação do TCU, ou seja, já se pode afirmar ter havido impactos positivos na realidade que se pretende transformar.

Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria de conformidade nas operações do programa Nacional de Crédito Fundiário Secex-MS	Eliminação de beneficiários irregulares. Prevenção de novas irregularidades. Devolução de recursos ao poder público. Alteração de normativos e processos de trabalho ainda durante a fase de execução da fiscalização. Benefício estimado em R\$ 2,35 bilhões.
Fiscalizações Legado Olímpico dos Jogos Rio 2016 Secex-RJ	Elaboração do Plano de Legado de longo prazo das arenas olímpicas. Criação de autarquia especial e temporária, a Autoridade de Governança do Legado Olímpico – AGLO, cuja finalidade é proporcionar a utilização das arenas olímpicas e construir modelo de gestão sustentável das arenas esportivas.
Auditoria para avaliar a atuação da Superintendência da Zona Franca de Manaus Secex-AM	Modificação do critério de fiscalização de mercadorias, que beneficiava, indevidamente, 67 empresas que importavam bilhões de reais (valores brutos) em mercadorias anualmente. Diminuição do risco de fraudes na obtenção de benefícios fiscais para essas grandes empresas. Aumento da segurança na fiscalização da entrada de mercadorias na área incentivada, com mitigação de riscos. Criação de metodologia própria para encontrar casos com indícios de fraudes fiscais, por meio de cruzamentos de bases de dados.
Auditoria em municípios que tenham sido contemplados com verbas oriundas de precatórios do Fundef - Secex-PI e MA (em parceria com a SecexEducação).	Uniformização do entendimento e atuação pelos Tribunais de Contas Estaduais sobre o assunto. Estancou o desvio desses recursos. Promoção de sinergia entre os órgão de controle e o Ministério Público, no combate à aplicação irregular dos recursos em questão. Transformação potencial: ressarcimento aos cofres públicos de valores do Fundef irregularmente aplicados.
Auditoria sobre a estratégia e plano de resultados da Funasa para 2018 - Secex-MT	Melhoria da gestão estratégica da Funasa, permitindo avanços na cobertura do déficit de saneamento nacional, culminando no alcance das metas fixadas no Plansab e na Agenda 30. Aprimoramento de políticas a partir das orientações traçadas no Guia Prático de Análise ex ante de Avaliação de Políticas Públicas. Promoção de discussão sobre a análise de custo x benefício da implementação de políticas públicas, considerando a sustentabilidade econômica do modelo operacional hoje adotado pela Funasa.

Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Estratégia de fiscalização do Incra: ações de controle externo nos principais processos de trabalho finalísticos da autarquia quais sejam: - gestão dos projetos de assentamento e beneficiários; - obtenção de imóveis para a reforma agrária; - desenvolvimento de projetos de assentamento; - independência/titulação dos beneficiários - Secex-MS	Revisão da Lei 8.629/1993 e toda a regulamentação infralegal da Reforma Agrária. Promoção de economia de mais de R\$ 1,2 bilhões (estimativa a ser confirmada após a conclusão do primeiro monitoramento). Paralisação de atos de gestão irregulares que vinham ocorrendo desde o exercício de 1993 em todo o País. Início de ação para recuperação de áreas indevidamente ocupadas estimadas em mais R\$ 100 bilhões (exercícios 2017 – 2027). Proibição da titulação de lotes da reforma agrária em nome de pessoas jurídicas na Lei 8.629/1993. Espera-se interromper a incorporação de novas áreas à reforma agrária sem que as áreas já existentes e que estão abandonadas e irregularmente ocupadas (estima-se um percentual de 30 a 50% das áreas existentes, dependendo do Estado) sejam aproveitadas.
Auditoria para avaliar a transparência nas IFES-Fundações de Apoio - Secex-RS	Implementação de melhorias em seus sítios virtuais. Espera-se aperfeiçoamento na divulgação das informações relativas aos recursos disponibilizados para a busca e análise das informações.
Auditoria da prestação de contas analisadas pela Ancine - Secex-RJ	Suspensão cautelar do repasse no montante aproximado de R\$1,2 bi, oriundos da publicação de diversos editais para liberação de recurso da fonte FSA. Modificação de todo o processo de aprovação, acompanhamento e prestação de contas dos projetos financiados com esses recursos.

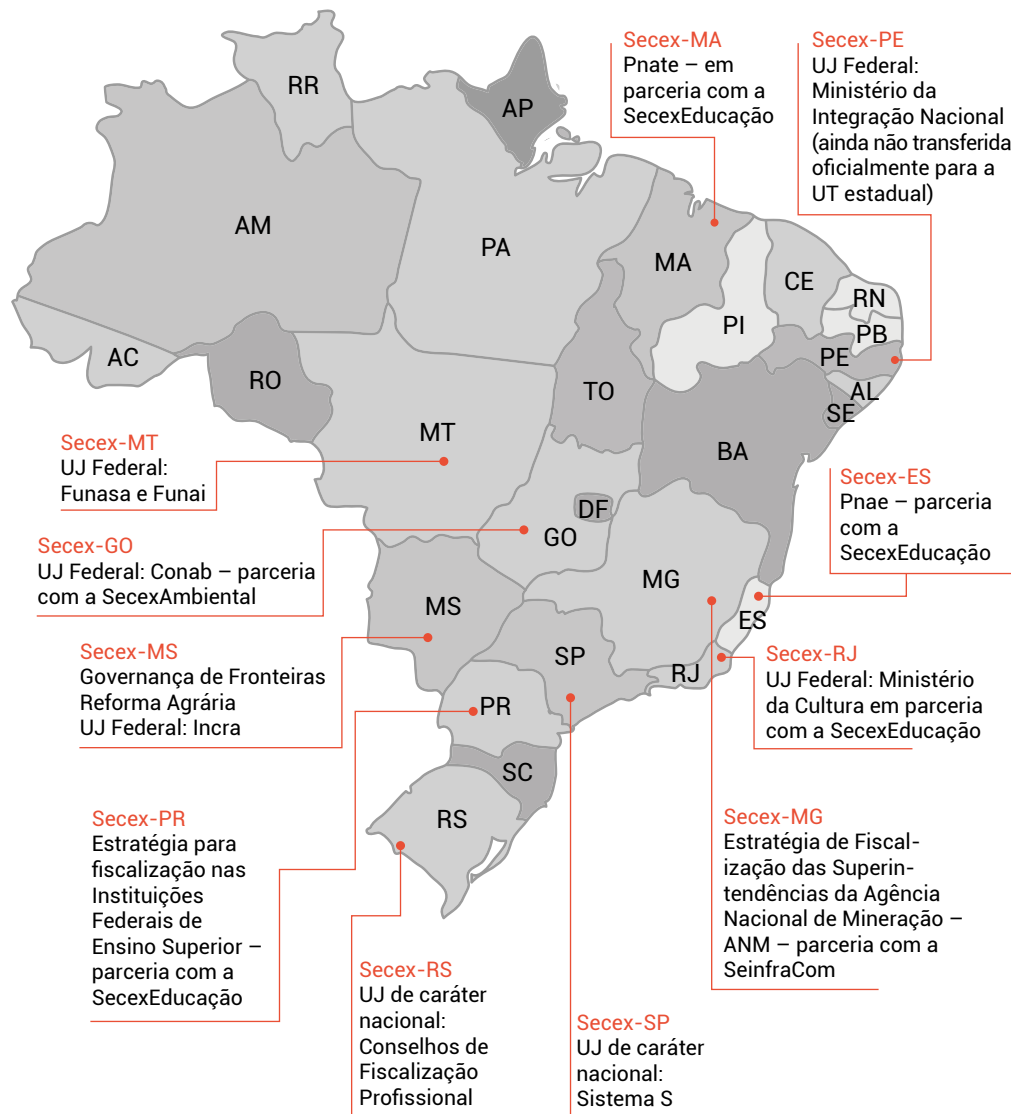
Trabalhos executados em parceria com outros órgãos e que já promoveram algum tipo de transformação foram citados no item “Ações de controle de destaque – operações”.

As unidades técnicas dos estados também constam como unidades participantes em trabalhos transformadores apresentados nos tópicos que tratam de ações da Coger, Cogef e Coinfra.

8.2.3 Transferência de unidades jurisdicionadas

A escassez de recursos humanos e a necessidade de otimizar a eficiência alocativa dos recursos humanos das secretarias nos estados levou à transferência de algumas unidades jurisdicionadas – UJs da sede para os

estados. Também foram definidas estratégias conjuntas para atuar sobre temas específicos. Algumas UJs já foram formalmente transferidas para os estados, enquanto outras estão em fase de experimentação e de definição de ajustes com as Secex especializadas.



Receber nova clientela também demandou dos estados a definição de formas de acompanhamento dessas entidades, bem como de atuação sobre elas, que precisa estar inserida na estratégia global da unidade técnica.

8.2.4 Integração estados e Coinfra

Em 2017, das 94 obras fiscalizadas pelo Tribunal, as Secexs estaduais participaram de 41 auditorias, tendo coordenado 30, enquanto que, em 2018, das 76 fiscalizações desse tipo, os estados participaram de 34, das quais 28 sob sua coordenação.

Há, ainda, quatro outros trabalhos da Coinfra a cargo de unidades dos estados (BA, MG, PE e RS), tendo em vista a expertise que têm em fiscalização de obras, bem como a instrução de processos de TCE dessas unidades por auditores lotados nos estados.

A parceria entre a Coestados e a Coinfra visa a, entre outros, melhorar a qualidade desses trabalhos e facilitar a comunicação entre as unidades envolvidas, por meio da adoção de medidas mitigadoras dos riscos de falhas na execução das fiscalizações, como o acompanhamento *pari passu* de todas as etapas da auditoria e a supervisão conjunta dos trabalhos (Seinfras e Secex estaduais).

Essa integração é fundamental para uma estratégia de controle externo que inclua a auditoria de obras num contexto mais amplo de controle, em que a obra seja um dos aspectos da política pública que precisa ser acompanhado e avaliado de forma integrada.

8.2.5 Integração com parceiros externos

Diversas ações foram desenvolvidas em conjunto com outros órgãos de controle, principalmente, por meio da atuação da Secex estadual na Rede de Controle, com a colaboração da Seccor.

Em 2017, ocorreram 29 trabalhos conjuntos e, em 2018, até o fim de outubro, havia 14 ações previstas ou em andamento com órgãos parceiros. Entre esses trabalhos, vários são operações realizadas em parceria com a

Polícia Federal, em ações de combate à fraude e corrupção. Parte dessas ações aparecem no item “Ações de controle de destaque – operações”. Número a atualizar no início de novembro.

8.2.6 Trabalhos em parceria com o controle social

Em 2017, a Coestados organizou evento para aproximar o TCU de organizações não governamentais – ONGs que atuam no controle social. Como resultado, o Tribunal assinou acordo de cooperação com quatro ONGs, para incentivar o intercâmbio de conhecimento e fomentar ações de participação da sociedade na fiscalização dos gastos públicos.

- Amigos Associados de Ribeirão Bonito – Amarribo
- Observatório Social do Brasil – OSB
- Instituto de Fiscalização e Controle – IFC
- Transparência Brasil

No início de 2018, foi realizada ação-piloto com o Observatório Social do Brasil, com o objetivo de “experimentar novo processo de trabalho de controle externo, consistindo em utilizar parceria com a sociedade organizada para realizar ações de controle (ou partes delas) de forma compartilhada”. A ação buscou avaliar aspectos de planejamento e funcionamento dos conselhos municipais de saúde.

Esses acordos de cooperação viabilizaram a realização de algumas fiscalizações:

1. **Secex-MG com Transparência Brasil:** Levantamento com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre critérios utilizados para indicação de ocupantes de cargos em comissão nas representações federais em Minas Gerais;
2. **Selog e Secex-RS com Observatório Social do Brasil:** Levantamento com o objetivo de orientar e supervisionar o controle social

na obtenção e sistematização de informações sobre transparência e gestão de contratações municipais realizadas com uso de recursos públicos federais, de forma a induzir e fortalecer o controle social.

Trabalhos conjuntos em fase de planejamento e de ajustes com os parceiros:

3. **Secex-SC e CGU com Observatório Social do Brasil, Associação de Pais e Mestres e Conselho Estadual de Alimentação Escolar de Santa Catarina:** Levantamento de informações sobre a qualidade do programa de alimentação escolar no estado de Santa Catarina;
4. **Sefip com a universidade UniCeub:** Produção de conhecimento sobre acumulação indevida de cargos na área de saúde.

8.2.7 Processos internos da Coestados

Seleção de dirigentes

Iniciativa pioneira no TCU, a realização de processo para selecionar o titular das unidades técnicas estaduais que, ao longo da gestão, tiveram vacância desse cargo objetivou escolher pessoas com perfil de liderança mais apropriado para inspirar os colegas dos estados.

O processo seletivo, conduzido pela Coestados, em parceria com a Segecex e a Segep, selecionou os atuais dirigentes das seguintes Secretarias: AM, BA, GO, MG, PB, RN e RR.

A iniciativa foi tão bem-sucedida que acabou sendo utilizada para a seleção dos Diretores da nova unidade técnica do TCU: a SecexTCE.

Movimentação de funções e servidores

As FC-4 utilizadas na criação dos cargos de Diretor da SecexTCE fo-

ram remanejadas de quatro Secexs estaduais (AC, AP, RN e RR), que acabaram cedendo a função em virtude de seu reduzido quadro de pessoal. Essa flexibilidade na movimentação de funções de confiança sinaliza a necessidade de estruturas organizacionais com potencial de adaptação, para que soluções inéditas sejam implantadas. Além disso, os servidores lotados na Secretaria virtual são oriundos de unidades técnicas dos estados, indicados pelos respectivos titulares, selecionados com base no perfil desejado para melhor desempenho e produtividade da unidade.

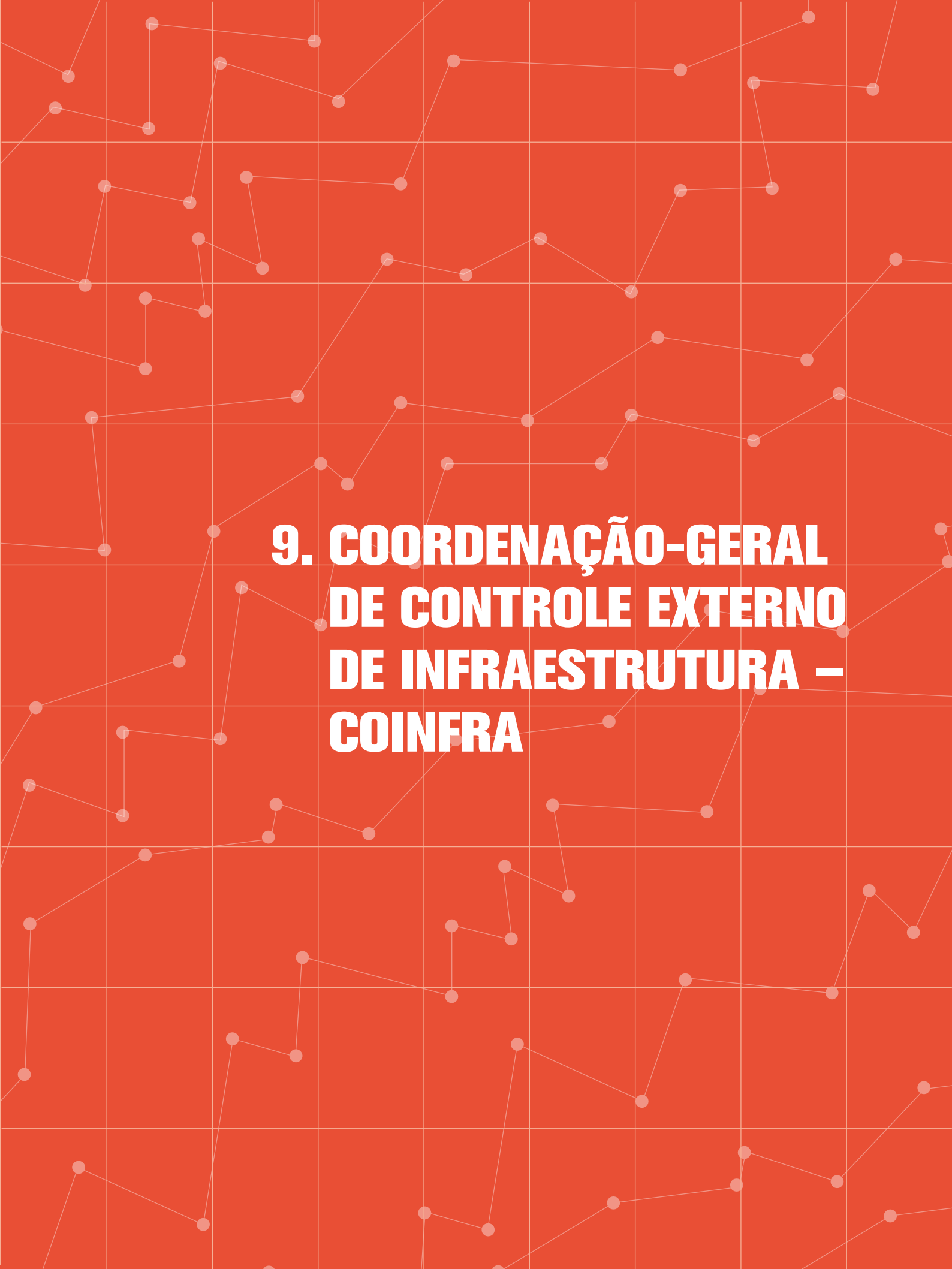
Regionalização dos Serviços de Administração

A Coestados e servidores das Secexs estaduais participaram do grupo de trabalho instituído para apresentar proposta de reestruturação, mediante regionalização, dos Serviços de Administração – SAs das unidades localizadas nos Estados.

Essa reestruturação é necessária, tendo em vista a restrição orçamentária imposta pela PEC 95/2016 e redução do quadro de pessoal do TCU, sem previsão de novos concursos.

Para encaminhar as propostas apresentadas, outro grupo de trabalho foi instituído, com a finalidade, entre outros, de mapear as rotinas de atividades e de padronizar processos de trabalho que concretizem a regionalização de atividades administrativas das Secexs estaduais.

Participam do segundo GT servidores da Secex-BA, Secex-MT, Secex-PA, Secex-RN e Segedam. A regionalização desses serviços iniciou em setembro pelas unidades estaduais em que há maior dificuldade na lotação de técnicos: Secex-MT, Secex-MS, Secex-RO, Secex-RR e Secex-SP.



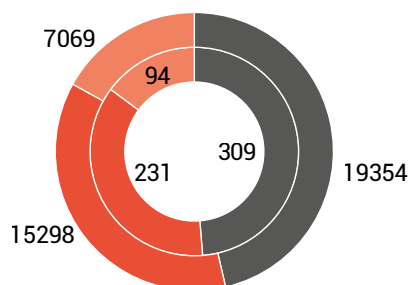
9. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DE INFRAESTRUTURA – COINFRA

9. COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DE INFRAESTRUTURA – COINFRA

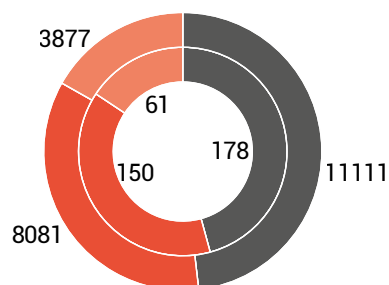
9.1 INFRAESTRUTURA EM NÚMEROS

Nos gráficos a seguir, são apresentados os valores relativos ao número de ações de controle externo e HDs alocados, considerando os Planos Operacionais de 2017 e 2018, bem como de ações de controle finalizadas até setembro de 2018 e HDs efetivamente utilizados. Podem estar contabilizadas ações de apoio ao controle externo e de capacitação de equipes, por exemplo, a depender do preenchimento do Sistema Planejar pela unidade. É importante ressaltar que o Plano 2018 segue até março de 2019 e isso se reflete no número de ações finalizadas e HDs efetivos.

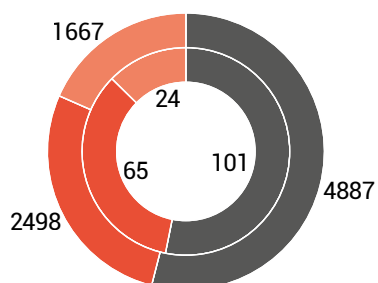
Ações de controle externo e HDs alocados nas unidades da Coinfra por diretriz Planos 2017 e 2018



Ações de controle externo e HDs alocados nas unidades da Coinfra por diretriz Plano 2018

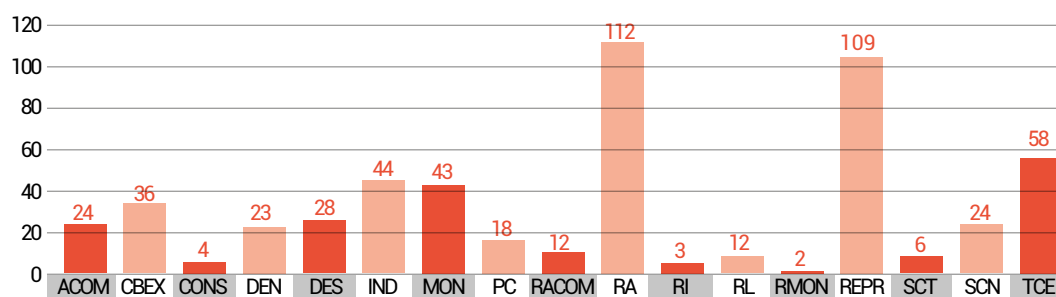


Ações de controle externo finalizadas e HDs efetivos nas unidades da Coinfra por diretriz 2017 e 2018



■ Combate à fraude e corrupção ■ Eficiência e qualidade dos serviços públicos
■ Resultados de políticas e programas

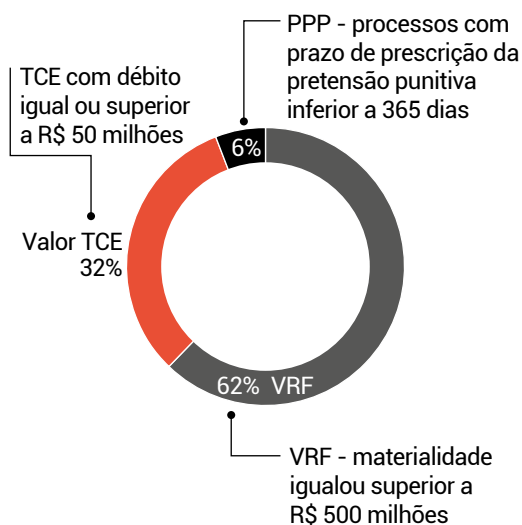
Neste biênio, foram autuados pelas Seinfras 558 processos.



Fonte: Siob.

A soma dos valores das propostas de benefício potencial registradas no Sistema para o biênio são, da ordem de, R\$ 7 bilhões e o Volume de Recursos Fiscalizados – VRF ultrapassa R\$ 335 bilhões, auferidos até o mês de agosto de 2018.

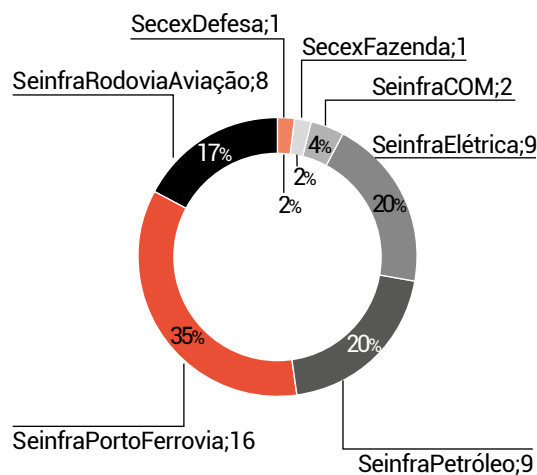
Entre os 370 processos priorizados pela Segecex, 191 se encontram sob a responsabilidade das Seinfra, ou seja, 51% do total dos processos prioritários. Desconsiderando-se os processos tipo PPP, o percentual sobe para 69%.



Fonte: Portaria-TCU 144/2018

No que se refere aos processos tipo Desestatização – DES, atualmente, existem 46 processos abertos no TCU, sendo que 44 deles estão sob a responsabilidade das Seinfra. No cenário de retomada das desestatizações pelo governo federal, desses processos, 28 foram autuados no Tribunal entre 2017 e 2018.

Distribuição dos processos tipo Desestatização nas unidades da Segecex



Fonte: Siob.

9.2 AÇÕES DE CONTROLE, PROJETOS, INICIATIVAS E PRODUTOS

9.2.1 Combate à fraude e corrupção

A maior parte das ações de controle das unidades integrantes da Coinfra se centrou no combate à fraude e corrupção.

Um dos resultados associados a essa diretriz foi a aplicação de sanções de declaração de inidoneidade e indisponibilidade de bens a grandes empresas envolvidas em fraudes nas licitações das obras da usina nuclear de Angra 3 e Refinaria Abreu e Lima – Rnest. A SeinfraOperações foi a unidade técnica responsável pela instrução desses processos.

Pessoa física e/ou jurídica	Irregularidade
Construtora Queiroz Galvão S.A, UTC Engenharia S.A, Techint Engenharia e Construção S.A e Empresa Brasileira de Engenharia S.A.	Fraudes à licitação da montagem eletromecânica da usina nuclear de Angra 3

Pessoa física e/ou jurídica	Irregularidade
Mendes Júnior, MPE, OAS e Queiroz Galvão	Fraudes a licitações da Refinaria Abreu e Lima – Rnest
Andrade Gutierrez	Sobrepçoço, superfaturamento e gestão fraudulenta no contrato de obras civis da usina nuclear de Angra 3
Odebrecht, UTC e OAS	Prejuízos causados à Refinaria Presidente Getúlio Vargas – Repar
Queiroz Galvão, Iesa Óleo & Gás, Sérgio Gabrielli e Renato Souza Duque	Indícios de superfaturamento no contrato de tubovias da Rnest
Setal Óleo & Gás, MPE e Mendes Júnior	Superfaturamento na execução das unidades e sistemas off-site da Repar
Queiroz Galvão, Ricardo Queiroz Galvão e José Francisco das Neves	Indícios de superfaturamento em obras da Ferrovia Norte-Sul

Além dessas sanções aplicadas a pessoas físicas e jurídicas por irregularidades nas licitações das obras de Angra 3 e da Rnest, evoluiu-se na discussão de temas relevantes e inovadores:

- acordos de leniência;
- responsabilização de pessoas jurídicas no ressarcimento de danos ao erário;
- metodologia de cálculo para estimativa de danos ao erário em contratos obtidos a partir de fraudes; e
- “sanções premiais” do TCU às pessoas jurídicas colaboradoras, que corresponde à redução ou mitigação de punições aplicadas às pessoas colaboradoras com o Estado na apuração de fraudes.

9.2.1.1 Ações de controle transformadoras

Na diretriz de combate a fraude e corrupção, destacam-se as ações de controle a seguir, com ênfase na área de energia.

SeinfraPetróleo	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Acompanhamento das outorgas de blocos para exploração e produção de petróleo e gás natural conduzidas pela Agência Nacional de Petróleo – ANP (14ª e 15ª rodadas do regime de concessão, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª rodadas sob o regime de partilha/Pré-Sal e 4ª rodada de acumulações marginais)	Correção de inadequações referentes a: a) metodologia utilizada nas 15ª e 4ª rodadas de licitações, conduzidas pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP; b) premissas tributárias inadequadas na 5ª rodada, com potencial de causar prejuízos à Petrobras. Suspensão cautelar da 15ª rodada, até que o poder concedente corrigisse as inadequações técnicas identificadas, e missão de alerta para corrigir as premissas tributárias da 5ª rodada. Benefício potencial de R\$ 6,5 bilhões.
Acompanhamento da revisão do contrato de cessão onerosa entre a União e a Petrobras	A revisão do contrato de cessão onerosa entre a União e a Petrobras tem potencial impacto de dezenas de bilhões de dólares, diante de um complexo conjunto de parâmetros técnicos e econômicos a serem examinados no mega leilão para a contratação dos volumes excedentes de petróleo que está previsto para 2018/2019. Espera-se, com essa ação, uma atuação preventiva e tempestiva do Tribunal.
Levantamento nos empreendimentos inacabados na Petrobras	Constatação de que a maior parcela dos prejuízos consolidados de todos os projetos que passaram por análise posterior se deu por conta de fatores gerenciáveis, como, por exemplo, a deterioração da viabilidade econômica dos empreendimentos iniciados àquela época, devido a falhas de planejamento no ciclo de vida do projeto; e a tomada de decisões inadequadas pela alta administração da companhia.
Auditoria para apurar a responsabilidade do Conselho de Administração da Petrobras	Responsabilização do Conselho de Administração da Petrobras em relação aos empreendimentos do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro – Comperj, da Refinaria Abreu e Lima – Rnest e das Refinarias Premium I e Premium II, decorrente da condução inadequada desses projetos, que importaram em prejuízos, já reconhecidos pela Estatal em suas demonstrações contábeis de 2014 a 2016, de, aproximadamente, R\$ 43 bilhões.
Instrução de processo de auditoria sobre gestão da implantação do empreendimento da Petrobras – Refinaria Abreu e Lima – Rnest	Análise da conduta da Diretoria Executiva da Petrobras, para fins de responsabilização pelo dano causado na implantação da Rnest, adotando-se, como parâmetro de cálculo do débito, para sua quantificação, e em homenagem à segurança jurídica, a dimensão do superfaturamento.
Auditoria sobre Dano do Cartel “Lava-Jato”	Quantificação do dano ao erário decorrente dos sobrepreços obtidos nas licitações da Petrobras, em razão da atuação do cartel detectado pela Operação Lava Jato.

SeinfraRodoviaAviação	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Instrução do processo de auditoria atinente ao projeto da Nova Subida da Serra de Petrópolis, na BR-040/RJ	Identificação de sobrepreço de, aproximadamente, R\$ 280 milhões.
Auditoria no contrato celebrado entre partes relacionadas no aeroporto de Viracopos, para execução das obras da Fase I-B da concessão	Fiscalização em andamento. Atualizar em novembro.
Fiscalização nas obras da BR-242/TO	Fiscalização em andamento. Atualizar em novembro.

SeinfraCOM	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Acompanhamento dos créditos da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel no processo de recuperação judicial da Oi e análise dos Termos de Ajustamento de Conduta – TAC propostos por essa agência	Demonstração da impossibilidade de se tratar os créditos de multas administrativas, em favor da Anatel, no valor de R\$ 15 bilhões, como créditos privados, dada sua condição de crédito público e, portanto, da impossibilidade de negociar esses créditos em condições não previstas na legislação. Identificação de irregularidades na celebração de um TAC pela Anatel com a empresa Telefônica, além de problemas relacionados à assunção de compromissos adicionais que não estariam alinhados com a política pública de telecomunicações em vigor e não priorizavam a oferta de serviços a áreas com prestação inadequada do serviço.

9.2.2 Eficiência e qualidade dos serviços públicos

9.2.2.1 Ações de controle transformadoras

Para a diretriz “Eficiência e qualidade dos serviços públicos”, destacam-se as ações de controle a seguir, com ênfase nas áreas de Portos, Comunicações e Infraestrutura Hídrica.

SeinfraPortoFerrovia	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria operacional sobre a eficiência do Setor Portuário	Verificação de que a Agência Nacional de Transportes Aquaviários – Antaq não possui: a) metodologia e instrumentos adequados para o tratamento das denúncias recebidas acerca de abusividade e falta de modicidade de preços praticados por terminais portuários; b) procedimentos padronizados para avaliar denúncias feitas por usuários;

SeinfraPortoFerrovia	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria operacional sobre a eficiência do Setor Portuário	c) acompanhamento sistemático dos custos de movimentação de contêiner, o que subsidiaria a análise de eventual abusividade de valores ou da falta de modicidade dos preços. As principais propostas de encaminhamento, se acolhidas pelo TCU e implementadas pela Antaq, visam ao desenvolvimento de metodologia de análise de abusividade de preços e tarifas praticados no setor portuário e à regulamentação do processo de obtenção sistemática dos custos dos terminais, ambas propostas relativas à movimentação de contêineres. Também foram feitas recomendações que visam a reduzir os custos de manutenção dos acessos aquaviários e melhorar a gestão das autoridades portuárias.

SeinfraCOM	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria operacional para avaliar o planejamento dos investimentos federais em infraestrutura hídrica voltados à mitigação de escassez de água	Verificação da ausência de um planejamento sistêmico, institucionalizado e estruturado em infraestrutura hídrica, o que tem contribuído para a ocorrência de mais de 780 irregularidades, ligadas ao planejamento da obra ou a sua execução, em, aproximadamente, 60 obras hídricas fiscalizadas pelo TCU. As propostas de encaminhamento ao Ministério da Integração Nacional são no sentido de que acompanhe e implemente os marcos legais que orientarão o planejamento desses investimentos, propiciando critérios de seleção técnicos e objetivos que priorizem a execução das obras que atenderão o maior número possível de beneficiados.

9.2.3 Resultados de políticas e programas públicos

9.2.3.1 Ações de controle transformadoras

No que se refere à diretriz “Resultados de políticas e programas públicos”, diversas ações de controle foram realizadas e outras continuam em andamento. Destacam-se as relacionadas a seguir.

SeinfraElétrica	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria operacional no Sistema de Bandeiras Tarifárias na conta de energia elétrica	Contatou-se que, embora o Sistema de Bandeiras Tarifárias cumpra seu papel na redução do impacto dos reajustes tarifários anuais, posto que proporciona auxílio no fluxo de caixa das empresas, ele é falho na função de sinalizar preços ao consumidor, não contribuindo para um consumo consciente no país.

SeinfraElétrica	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Acompanhamento do processo de desinvestimento das Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras, em Sociedades de Propósitos Específicos – SPEs	Foram analisados os procedimentos associados à venda de participações acionárias da estatal em 71 SPEs. As propostas de encaminhamento visam a corrigir falhas nas avaliações; prevenir a ocorrência de irregularidades; promover a competitividade; e aprimorar os normativos da estatal relacionados à venda de participações societárias.

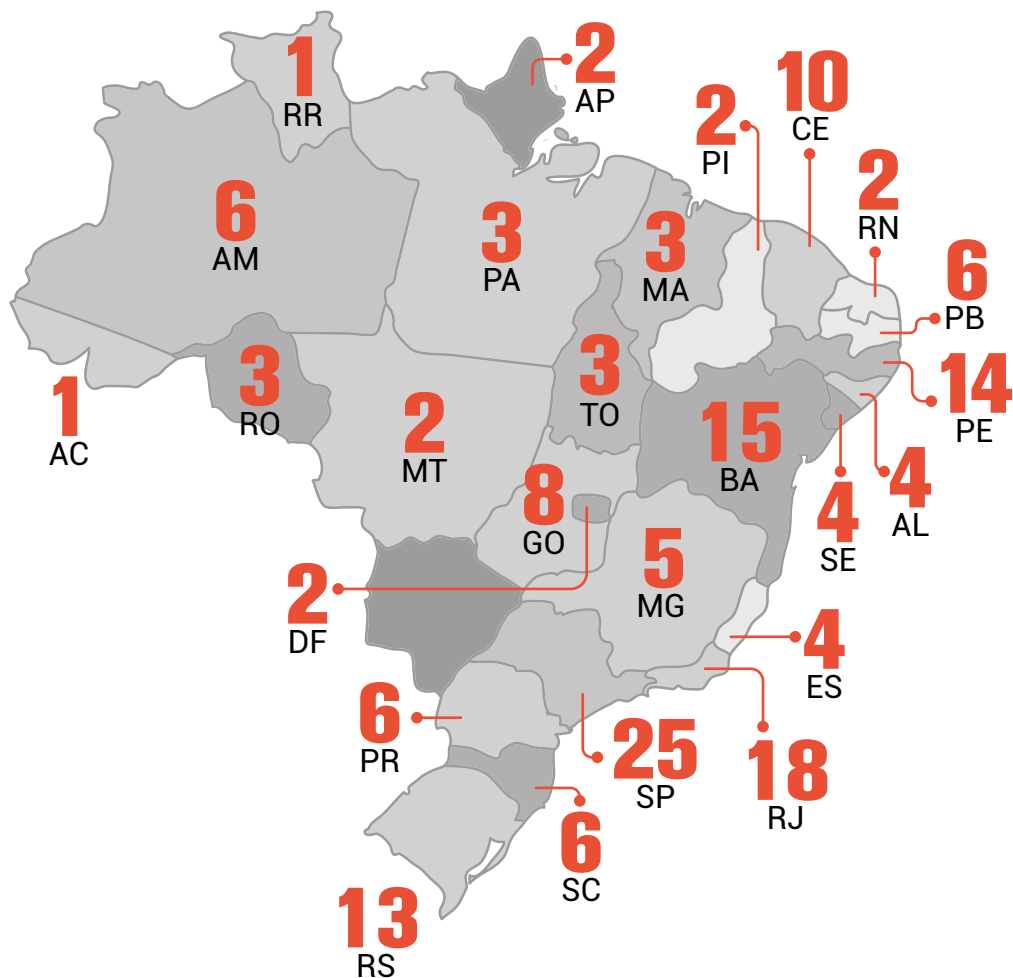
SeinfraUrbana	
Ação de controle	Transformação alcançada/esperada
Auditoria operacional – Obras inacabadas	A fiscalização visa a elaborar um amplo diagnóstico sobre as obras inacabadas no país, financiadas com recursos da União, propor soluções estruturantes para a retomada desses empreendimentos e mitigar ocorrências futuras desse problema.
Auditoria operacional – Emendas parlamentares	A fiscalização objetiva avaliar a eficiência e efetividade na aplicação de recursos públicos provenientes de emendas parlamentares. Objetiva-se, ainda, induzir maior transparência e eficiência para o processo de seleção e operacionalização dos investimentos, assim como maior efetividade na aplicação dos recursos, sobretudo, quanto ao seu enquadramento dentre as prioridades de investimento de cada política pública.

9.3 FISCOBRAS

O conjunto de fiscalizações de obras do Tribunal é um produto de alta relevância para a Administração Pública e para a sociedade. Nele, são avaliados a viabilidade, os custos e a qualidade da execução dos principais empreendimentos no país, para determinar, quando necessária, a adoção de medidas corretivas tempestivas pelos responsáveis.

No biênio 2017-2018, o TCU realizou 170 fiscalizações em diversas áreas de infraestrutura com a dotação orçamentária acumulada da ordem de R\$ 42,3 bilhões. Ao término do ciclo de fiscalizações do ano passado, a proposta de benefício potencial foi de R\$ 3,52 bilhões. Como o ciclo atual ainda se encontra em curso, não foi possível apurar o benefício do controle do ciclo de 2018.

O mapa abaixo apresenta a distribuição das obras fiscalizadas nos Fiscobras de 2017 e 2018.



170 Fiscalizações no total, sendo:

94 em 2017

76 em 2018

3 Trabalhos de abrangência nacional

Fonte: Siob

9.3.1 Evolução das fiscalizações de obras

Ao longo dos vinte e um anos de realização do ciclo Fiscobras, as Secretarias de Fiscalização de Infraestrutura vêm agregando melhorias nos procedimentos e nas metodologias, a fim de maximizar os resultados, ampliar o benefício do controle, otimizar a força de trabalho, incluir a avaliação de risco na seleção dos empreendimentos a serem fiscalizados e aperfeiçoar os sistemas de TI, em prol das fiscalizações.

O infográfico a seguir sintetiza o ciclo de realização do Fiscobras, executado pelo TCU anualmente.



Fonte: Secom/TCU

Ao final de cada ano, entre outubro e novembro, o Tribunal encaminha à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização – CMO a relação atualizada das obras, que, então, segue o seguinte fluxo.

Com base nessas informações, os parlamentares realizam audiências públicas e decidem sobre a paralisação, retenção ou continuidade dos empreendimentos de infraestrutura classificados com irregularidades graves e submetem à votação do Plenário do Congresso Nacional, para inclusão da lista das obras na Lei Orçamentária Anual – LOA.

O ciclo de fiscalizações está passando por melhorias, com o propósito de contemplar os aprimoramentos solicitados pelos Ministros do Tribunal e pelos auditores lotados nas Seinfra.

O projeto em andamento implica:

- i. disciplinamento das etapas de seleção dos empreendimentos a serem fiscalizados;
- ii. criação de painel de indicadores para disponibilizar os dados que permitam uma avaliação histórica dos resultados obtidos nos diversos ciclos de fiscalização; e
- iii. melhoria da supervisão a distância das fiscalizações coordenadas pelas unidades regionais.

9.3.2 Seleção dos empreendimentos a serem fiscalizados

Para melhor selecionar os empreendimentos a serem fiscalizados, com foco no planejamento estratégico integrado do setor de infraestrutura, a Coinfra realizou entrevistas com representantes das Seinfra e das unidades estaduais, em que se identificou a necessidade de:

- realizar uma seleção mais estratégica, com o propósito de se elaborar uma lista global de obras, organizadas de acordo com o grau de importância, e de, a cada ciclo do Fiscobras, compatibilizar a

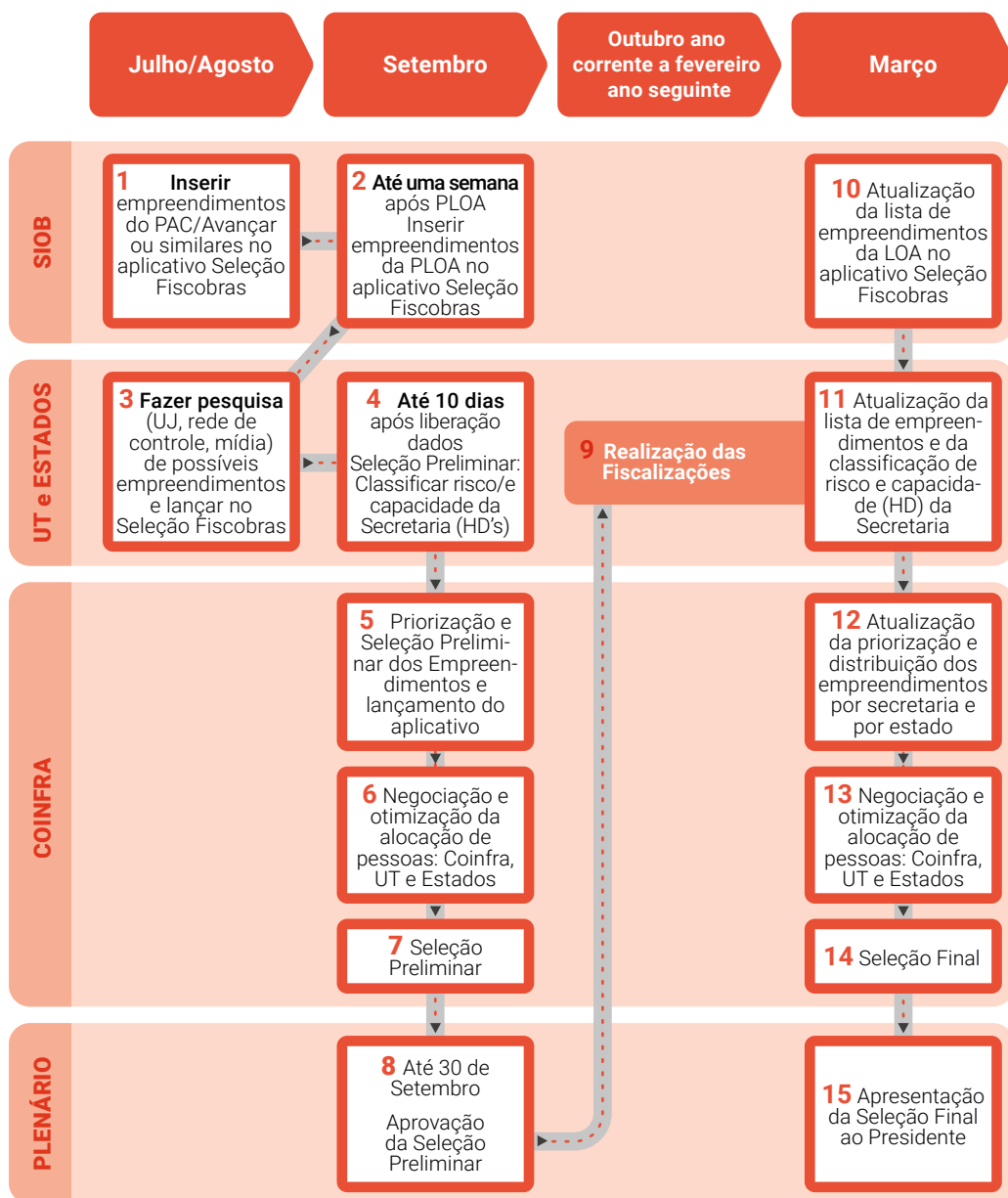
quantidade de fiscalizações com a força de trabalho disponível nas unidades;

- normatizar as etapas da seleção dos empreendimentos a serem fiscalizados no Fiscobras, considerando risco, relevância, materialidade e abrangência, escolhidos pelas unidades especializadas, com foco no conhecimento da área e em informações de inteligência, bem como pelas unidades regionais, por seu conhecimento local.

A partir dessa lista de obras, a força de trabalho das unidades participantes do Fiscobras será alocada, para otimizar a realização das fiscalizações. Outra premissa é a de que a atuação de uma unidade técnica independe da localização geográfica da obra.

Portaria da Segecex disciplinará:

- etapas e prazos para o período de seleção de empreendimentos a serem fiscalizados;
- período para levantamento e busca de informações atualizadas sobre as obras;
- compartilhamento das análises de risco entre as Seinfras e as unidades estaduais;
- contato com outros órgãos, como a CGU, para evitar duplicidade de esforços.



Fonte: Segecex.

9.3.3 Ferramentas tecnológicas nas fiscalizações de obras

Está em desenvolvimento, na Coinfra, a criação de novas tipologias para avaliação dos editais extraídos pelo Sistema Alice do ComprasNet. Esse trabalho integrará o Alice e o Sistema de Análise de Orçamentos – S.A.O. A partir desse estudo e da implementação, pela SGI, dessas tipologias no Alice, será viável analisar uma centena de editais de forma automatizada, otimizando-se a força de trabalho das Secretarias.

O S.A.O é uma ferramenta tecnológica, especializada na análise orçamentária, em auditorias de obras, que permite a identificação de inconsistências de forma automatizada, o que reduz o tempo das análises, desonerando as equipes e permitindo o aprofundamento de outros enfoques que antes não eram viáveis. Para usuários externos, está sendo desenvolvido pela fábrica de software contratada pelo Tribunal, no âmbito da STI, o S.A.O Corporativo, para prover uma infraestrutura mais robusta que garanta a funcionalidade do Sistema para muitos usuários ao mesmo tempo.



Fonte: Catálogo de serviços de TI/TCU

O Projeto Geocontrole II, com previsão de conclusão em dezembro de 2018, disponibilizará ferramenta para a detecção de padrões irregulares, por meio de Sistema de Inteligência Artificial, com base em imagens de sensoriamento remoto. O trabalho, coordenado pela Coinfra, é desenvolvido pela Fundep, da UFMG. A ferramenta será utilizada em auditorias no TCU e em outras Entidades Fiscalizadoras Superiores da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores – Olacefs, bem como em outros órgãos governamentais.

9.3.4 Supervisão a distância

No sentido de promover integração e sinergia entre unidades técnicas, a Coinfra tem realizado diversos trabalhos em conjunto com a CoEstados, em especial, na fiscalização dos empreendimentos do ciclo Fiscobras.

Nesse sentido, identificou-se a necessidade de promover maior interação entre o supervisor lotado na sede e a equipe lotada na regional, a fim de adaptar os procedimentos e referenciais às situações específicas de cada ação de controle.

O aprimoramento estabeleceu pontos de controle na fase de planejamento, ao término da execução, com a matriz de achados, e na proposta de encaminhamentos. No ciclo 2018, foi possível observar uma melhora na qualidade dos relatórios, devido às reuniões periódicas.

Rito de supervisão do FISCOBRAS – Acórdão 664/2016 – TCU-P



Fonte: Coinfra.

9.3.5 Painel de Indicadores

Em atendimento ao Acórdão 2.810/2016-TCU-P, e com os objetivos de agrupar informações mensuráveis, analisar os resultados alcançados, induzir comportamentos gerenciais, identificar problemas sistêmicos e permitir uma visão global dos empreendimentos fiscalizados, a Coinfra iniciou o projeto de criação de indicadores.

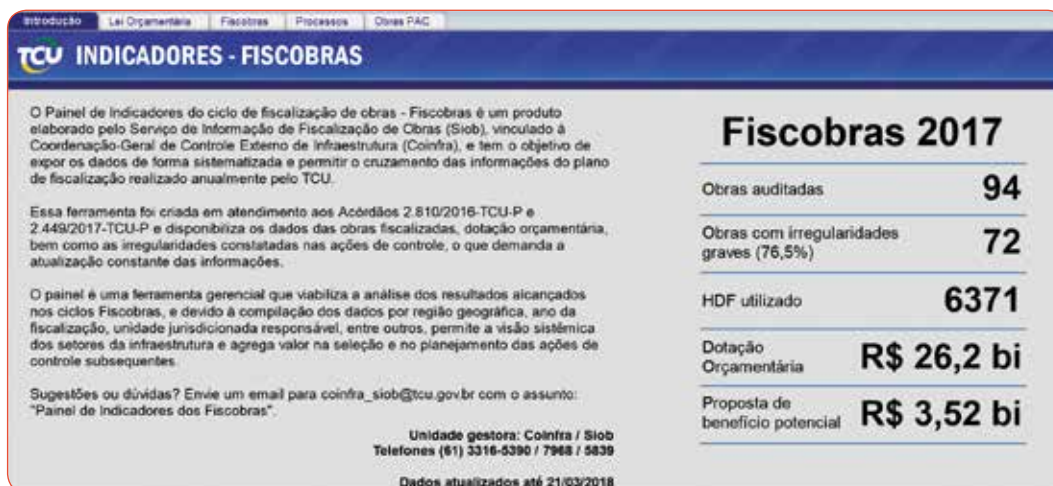
A partir dos resultados colhidos em oficina realizada, o Siob/Coinfra iniciou o desenvolvimento do Painel de Indicadores, com as seguintes premissas:

- disponibilizar dados úteis ao planejamento das unidades técnicas;
- ter interface amigável e de fácil uso;
- viabilizar o cruzamento de dados;
- prover insumos para os relatórios consolidados do Fiscobras.

Em breve, o painel será disponibilizado para o público interno do TCU, por meio do catálogo de serviços de TI. No Painel, serão apresentados dados, gráficos e tabelas sobre:

- distribuição dos recursos da LOA;
- evolução histórica das irregularidades;
- índice de fiscalizações relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis – ODS;
- irregularidades por unidade jurisdicionada e contratada;
- alocação e análise do Volume de Recursos Fiscalizados;

- HDF e benefícios, que podem ser filtrados por região geográfica de localização dos empreendimentos, ano da fiscalização, entre outros critérios.



9.4 DESESTATIZAÇÕES

Em maio de 2016, o governo federal criou o Programa de Parcerias de Investimentos – PPI, gerenciado pela Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos – SPPI, retomando as desestatizações.

No biênio de 2017-2018, foram autuados 28 processos do tipo DES, e, entre os 46 processos abertos no TCU, 44 estão sob a responsabilidade de agir das Seinfra. Grande parte desses processos são das áreas de transporte e energia, conforme resumo a seguir.

Área	Ações de controle/resultado/transformação
Transporte	SeinfraPortoFerrovia Acompanhamento da outorga de instalações em portos públicos, de terminais marítimos de passageiros, de estações aduaneiras interiores (portos secos) e do tramo central da Ferrovia Norte-Sul. Acompanhamento dos atos e procedimentos do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil – MTPA e da Antaq decorrentes da edição do Decreto 9.048/2017, que alterou a regulamentação do setor portuário.

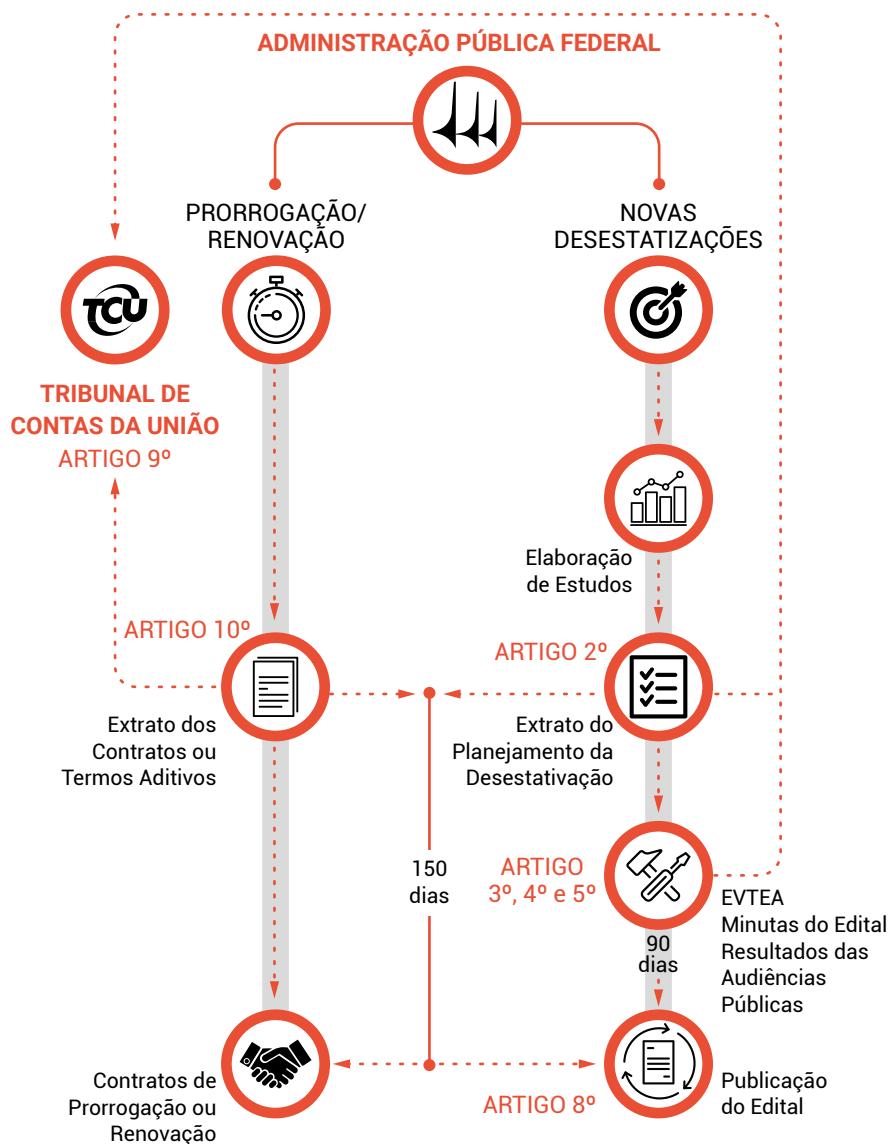
Área	Ações de controle/resultado/transformação
Transporte	SeinfraPortoFerrovia Monitoramento da prorrogação antecipada de contratos de arrendamento. Acompanhamento da outorga de instalações em portos públicos, de terminais marítimos de passageiros, de estações aduaneiras interiores (portos secos) e do tramo central da Ferrovia Norte-Sul. Acompanhamento dos atos e procedimentos do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil – MTPA e da Antaq decorrentes da edição do Decreto 9.048/2017, que alterou a regulamentação do setor portuário. Monitoramento da prorrogação antecipada de contratos de arrendamento. Acompanhamento das prorrogações antecipadas da Malha Paulista e das ferrovias Estrada de Ferro Carajás – EFC e Estrada de Ferro Vitória-Minas – EFVM. SeinfraRodoviaAviação Análise de 1º e 2º estágios da concessão das rodovias BR-101/290/386/448/RS, denominada Rodovia de Integração do Sul (RIS). Análise dos documentos preparatórios para o leilão da 5ª rodada de concessões aeroportuárias, composto de 13 aeroportos a serem repassados à administração privada. Destaca-se o potencial benefício econômico da ordem de R\$ 1,5 bilhão, decorrente da correção de inconsistências nos estudos de viabilidade, na análise das concessões das rodovias.
Energia	SeinfraElétrica Acompanhamento das desestatizações das Distribuidoras da Eletrobrás e das Usinas Hidrelétricas de São Simão, Jaguará Miranda e Volta Grande. Em relação às desestatizações, inaugurou-se discussão sobre o impacto para o consumidor da modelagem escolhida para o leilão, que previu a arrecadação de R\$ 11 bilhões para o Tesouro Nacional, mas sem expectativa de retorno para o setor elétrico, a fim de contribuir para a modicidade tarifária. Como resultado, o Tribunal determinou ao Ministério de Minas e Energia e ao Ministério da Fazenda que apresentem estudos contemplando os impactos de médio e longo prazo da política de outorga adotada no setor, que prioriza o Tesouro Nacional em detrimento do consumidor. O TCU identificou irregularidades nos estudos e editais e determinou medidas corretivas.

9.4.1 Aprovação da IN 81/2018 e revisão da IN 74/2015

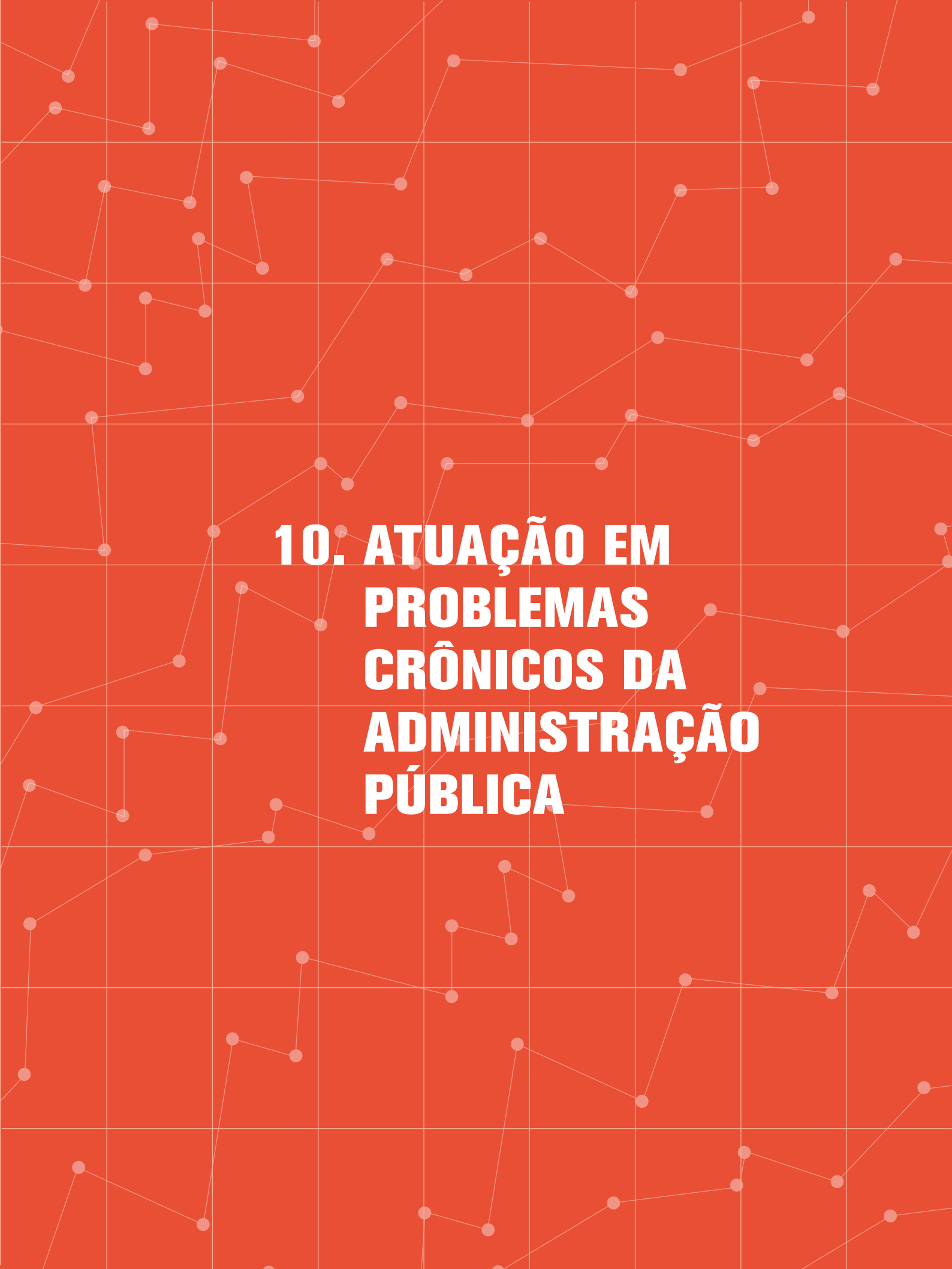
Na área de infraestrutura, duas importantes alterações normativas ocorreram neste biênio. A primeira delas foi a aprovação pelo Tribunal da Instrução Normativa-TCU 81/2018, com o intuito de tornar mais eficiente o acompanhamento dos processos de desestatização, instituindo novo modelo de fiscalização desse tipo de processo:

- término dos estágios de acompanhamento, racionalizando o processo de fiscalização e permitindo priorizar os pontos de maior relevância, materialidade e risco;
- flexibilização para a definição do escopo do acompanhamento dos processos, considerando o princípio da significância, de acordo com critérios de materialidade, relevância, oportunidade e risco;
- definição de marco temporal para envio ao TCU do extrato de planejamento que demonstre a intenção futura do governo de fazer uma nova concessão ou uma prorrogação contratual;
- dilatação da antecedência necessária para o encaminhamento dos estudos de viabilidade técnica e econômico-financeiro:

Etapa	Prazo
Envio do extrato de planejamento de uma nova concessão ou de uma prorrogação	150 dias antes da publicação do edital ou da assinatura do aditivo
Encaminhamento dos estudos completos de viabilidade técnica e econômico-financeira	90 dias antes da publicação do edital
Análise dos estudos de viabilidade técnica e econômico-financeira pela unidade técnica	Deverá ser feita no prazo máximo de 75 dias



A atualização da **IN 74/2015**, ainda em curso, trará orientações a respeito do fluxo operacional da negociação da leniência, da quantificação do dano, da interface entre os órgãos envolvidos (como CGU e AGU), dos prazos a serem seguidos e do detalhamento da análise da minuta de acordo.



10. ATUAÇÃO EM PROBLEMAS CRÔNICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

10. ATUAÇÃO EM PROBLEMAS CRÔNICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Exercer o controle externo num país com problemas crônicos em praticamente todas as áreas, com cada vez menos recursos humanos, tem se mostrado um desafio que demanda do Tribunal uma estratégia consistente e sistemática de definição e priorização das ações de controle, bem como o fortalecimento das parcerias institucionais que podem potencializar os resultados.

10.1 ATUAÇÃO POR MEIO DE PARCERIAS COM OUTROS ÓRGÃOS

Diante dos problemas crônicos enfrentados pela área de infraestrutura e da necessidade de união de esforços com outros órgãos de controle, fomentaram-se parcerias, com o objetivo de potencializar os resultados das ações de controle externo nessa área.

SeinfraOperações

- Participação em diversos encontros técnicos com órgãos da Rede de Controle: CADE, Polícia Federal, 5ª Câmara de Coordenação e Revisão da Procuradoria-Geral da República (acordos de leniência), participação na Força Tarefa da Operação Lava Jato em Curitiba;
- Apoio a trabalhos de outras Secretarias (Petróleo, PortoFerrovias, Urbana, Rodovias, Elétrica, Comunicações e Seccor) no combate à corrupção em infraestrutura.

SeinfraUrbana	- Participação no Grupo de Trabalho GT das Mandatárias, com o objetivo de delinear novas diretrizes para os contratos entre União e instituições financeiras oficiais federais (mandatárias da União), na gestão de contratos de repasse; - Acordo com a Caixa Econômica Federal – CEF para alimentação do Sistema de Análise de Orçamentos de Obras – SAO.
SeinfraElétrica	Articulação contínua com a Controladoria-Geral da União – CGU
SeinfraPortoFerrovia	Atuação coordenada com o MPF para fiscalização dos processos de prorrogação antecipada de contratos de concessão de ferrovias.
SeinfraRodoviaAviação	Estabelecimento, com o apoio da Seccor, de parcerias com o MPF e com a Polícia Federal, em Brasília, no Rio Grande do Sul (Operação Cancela Livre), no Paraná, em São Paulo (Operação Pedra no Caminho), no Rio de Janeiro, em Goiás e na Bahia.

10. 2 ATUAÇÃO POR MEIO DA MANUTENÇÃO DE FISCALIZAÇÕES EM ÁREAS E OBJETOS DE CONTROLE DE ALTO RISCO

Destacam-se algumas ações de controle realizadas, no âmbito da Coinfra, em objetos de alto risco.

SeinfraOperações	- Instrução de TCEs de alta materialidade. - UCR/Rnest – Cálculo do dano para citação superior a R\$ 2 bilhões. - UDA/UHDT/Rnest – Análise de citações de R\$ 1,45 bilhão. - Angra 3 – Conversão em TCE – R\$ 508 milhões. - Ferrovia Norte-Sul – Responsabilização e cálculo do dano para citação – R\$ 540 milhões
SeinfraUrbana	- Auditoria operacional nos controles internos do Ministério das Cidades. - Fiscalização, por FOC, na gestão do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia – Confea, conduzida pela Secex-RS.
SeinfraElétrica	- Avaliação de conformidade e transparência na definição dos valores dos ativos, objetos de prorrogação das concessões e que impõem ao consumidor o valor de R\$ 62,2 bilhões, a serem arcados na tarifa de energia. - Monitoramento do TMS Segurança Energética, abordando transparência e eficiência setorial, no que se refere à completa revisão das garantias físicas. - Projeto sobre políticas públicas que afetam as Energias Renováveis. Inclui fiscalização-piloto e auditoria coordenada no âmbito de 12 EFSS da Olacefs. - Fiscalização sobre a Conta de Desenvolvimento Energético, que avaliou a eficiência do custeio de políticas públicas com base em subsídios da CDE.

SeinfraPortoFerrovia	▪ A atuação preventiva do Tribunal no acompanhamento de atos e procedimentos adotados pelo MTPA e pela Antaq evitou que fossem irregularmente aditivados mais de 93 contratos de arrendamento portuário.
SeinfraRodoviaAviação	▪ Fiscalizações nas BR-304/RN, BR-163/PA, BR-163/MT, BR-163/PR e BR-135/MA (1), no Rodoanel, em São Paulo (2), e na BR-290, no Rio Grande do Sul. ▪ Trabalho sobre os empreendimentos rodoviários realizados no exterior com o apoio de linhas de crédito de financiamento do BNDES.
SeinfraPetróleo	▪ Fiscalização dos processos de outorga de blocos exploratórios de óleo e gás – benefício potencial de, aproximadamente, R\$ 6,5 bilhões. ▪ Revisão do contrato de cessão onerosa entre a União e a Petrobras – potencial de impacto de dezenas de bilhões de dólares, a serem examinados no megaleilão para a contratação dos volumes excedentes de petróleo previsto para 2018/2019. ▪ Implantação e operacionalização da empresa Pré-Sal Petróleo S.A. – PPSA, onde a ação do Tribunal induziu medidas para evitar que o primeiro contrato de partilha de produção (campo de Libra) tivesse sua produção suspensa por falta de condições operacionais. ▪ Aplicação de cláusula de conteúdo local nos contratos de outorga para produção de petróleo e gás natural – resultou em uma nova regulamentação da ANP, autorizada pelo Conselho Nacional de Política Energética – CNPE, que visa a adaptar os critérios regulatórios de conteúdo local, compatibilizando centenas de contratos vigentes com as reavaliadas condições de mercado. ▪ Acompanhamento da carteira de desinvestimentos da Petrobras S.A., que envolve a venda de dezenas de ativos, cuja materialidade atinge, aproximadamente, US\$ 21 bilhões. ▪ Diagnóstico do mercado de gás natural em um momento de transição, devido à saída da Petrobras de diversos elos da cadeia produtiva e à elaboração de um novo marco regulatório para o setor. ▪ Fiscalização do Projeto Integrado Rota 3, que compõe os gasodutos necessários ao escoamento do gás natural do Pré-Sal da Bacia de Santos. A atuação tempestiva do TCU sanou atrasos e desvios de conduta que pudessem, eventualmente, gerar prejuízos econômicos e financeiros à Petrobras no futuro. ▪ Afretamento FPSO Búzios 5 – verificação da conformidade do Empreendimento de Desenvolvimento da Produção de Petróleo no campo de Búzios à Sistemática de Investimentos da Petrobras. As análises identificaram riscos do não cumprimento de cláusulas do Contrato da Cessão Onerosa. ▪ Política Nacional de Combustíveis – acompanhamento com a finalidade de identificar impactos, ineficiências e oportunidades de atuação estatal no que tange à Política Nacional de Combustíveis. ▪ PPSA Custo em Óleo – avaliação da conformidade da apropriação do “custo em óleo” – correspondente economicamente ao montante dos custos apurados na exploração, no desenvolvimento e na produção da área, sendo destinada ao ressarcimento do contratado por esses investimentos, pois pode haver perda, caso esses custos excedam o referencial de mercado ou por outros fatores.
SeinfraCOM	▪ Fiscalizações em superintendências regionais do ANM, acerca de segurança das barragens de rejeitos de mineração.

Destaca-se, também, ação de controle em objeto de alto risco realizada no âmbito da Cogef, pela SecexEstataisRJ.

Aplicação de recursos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

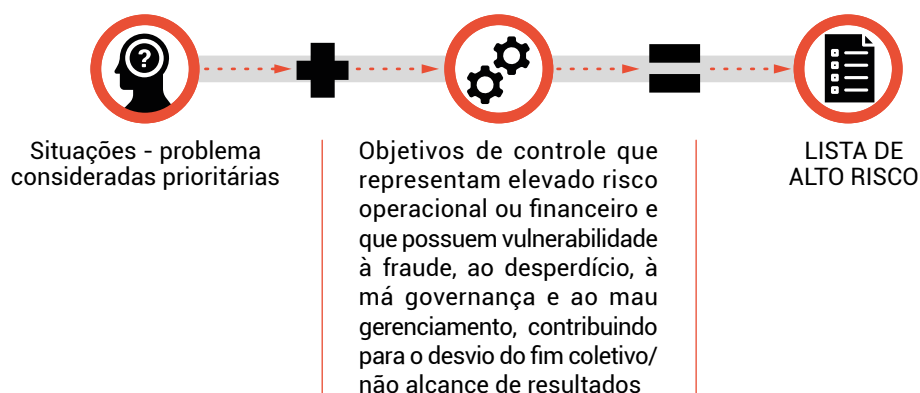
A ação de controle evidenciou e mapeou a alocação dos recursos geridos pela empresa pública entre os postulantes de apoio financeiro; as regiões, os estados e os municípios do país; e as áreas de atividade econômica e social.

Uma variedade de informações e dados contidos em painéis de referência forneceram subsídios para orientar futuras fiscalizações, que possibilitarão investigar e encontrar indícios de:

- a. direcionamento indevido de recursos para áreas de atividade econômica, em detrimento de áreas de atividade econômica mais relevantes às políticas públicas de emprego e renda, além de prejuízo às áreas sociais básicas;
- b. irregularidades na distribuição dos recursos do BNDES por entre regiões, estados e municípios da Federação, que configurariam violações ao caráter de fomento regional ou social;
- c. ineficiência alocativa nos financiamentos concedidos pelo BNDES, sob a forma de cobrança de juros diferenciados para grandes corporações, em detrimento de pequenos e médios empreendedores;
- d. concentração de aportes de recursos em determinada pessoa jurídica ou em determinados grupos empresariais, em violação aos princípios da moralidade e da impessoalidade; e
- e. ausência de mecanismos de governança para coibir ou mitigar riscos.

10.3 ELABORAÇÃO DA LISTA DE ALTO RISCO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - LAR

A LAR objetiva apresentar ao Congresso Nacional, à Administração Pública e à sociedade os objetos de controle que representam um alto risco operacional ou financeiro, devido às suas vulnerabilidades à fraude, ao desperdício, ao abuso e ao mau gerenciamento ou, ainda, em função de seu impacto para a existência de situações-problema consideradas crônicas ou graves.



Ao término de cada gestão, é esperado que o Presidente apresente ao Plenário a atualização da LAR, a partir das análises realizadas ao longo de sua gestão.

Objetivos da Lista de Alto Risco



Atrair atenção para problemas existentes em as áreas de alto impacto social e econômico relacionados à objetos de controle que possuem propensão à fraude, ao desperdício, à má governança e ao mau gerenciamento



Documentar os trabalhos mais relevantes realizados pelo Tribunal nessas áreas



Apresentar à sociedade, ao CN e aos grupos de interesse os principais riscos das áreas de atuação mais relevantes do estado



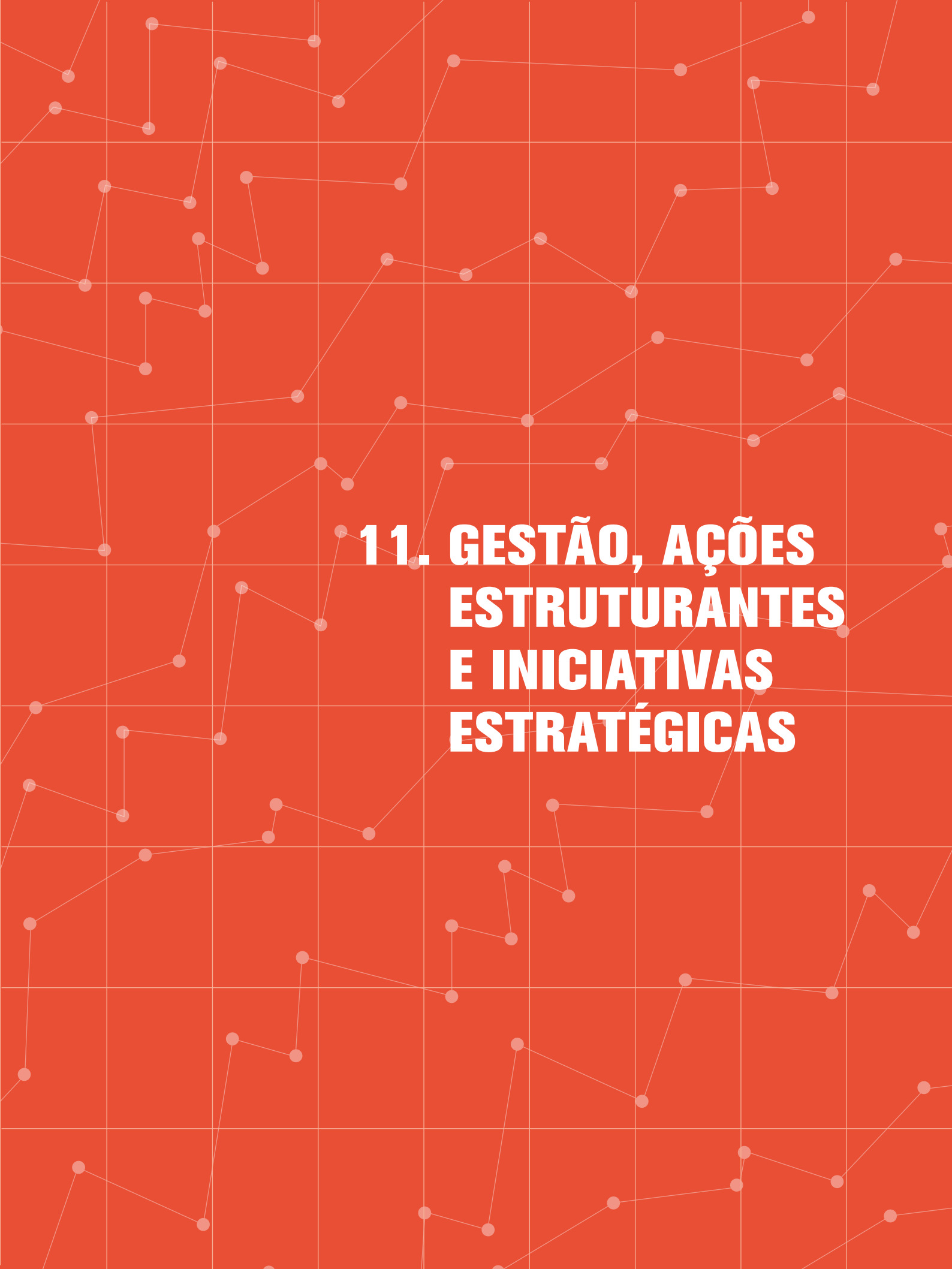
Apresentar às futuras gestão os desafios mais relevantes a serem enfrentados pelo TCU



Assegurar a continuidade da atuação do Tribunal sobre as situações - problema e os objetos de controle considerados de maior risco permitindo, assim, o fechamento do ciclo da ação de controle

A seguir são relacionadas algumas melhorias esperadas com a adoção da LAR.

1. **Transparência:** indicação dos problemas mais importantes na atuação do governo federal identificados pela Corte nos dois anos anteriores à sua publicação, mostrando, ainda, como as instituições governamentais lidaram com os problemas apontados.
2. **Continuidade:** a cada dois anos, o TCU oferecerá uma perspectiva de mudança e avaliação de curto, médio e longo prazo na atuação dos gestores envolvidos.
3. **Planejamento da atuação de controle externo baseado em risco:** possibilidade de ligação direta entre o planejamento operacional do Tribunal e as áreas de maior risco da Administração Pública.



11. GESTÃO, AÇÕES ESTRUTURANTES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

11. GESTÃO, AÇÕES ESTRUTURANTES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

11.1 PLANOS DE CONTROLE EXTERNO E DIRETOR DA SEGECEX

O diferencial do Ciclo de Planejamento 2017/2018 do Controle Externo foi a aplicação do método de seleção de objetos e ações de controle com base em análise de risco.

ENTRADA:

719 situações-problema
em **28** funções de governo
e **18** temas transversais

Aplicação do método de seleção de objetos e ações de controle com base em análise de risco (iniciado em 2016)

SAÍDA:

249 situações-problema priorizadas
22 linhas de ação finalísticas distribuídas entre
as três diretrizes prioritárias da gestão:

- combate à fraude e corrupção;
- avaliação da qualidade e eficiência dos serviços públicos;
- avaliação de resultados de políticas e programas públicos.

E QUE VISARAM A:

- ampliar o conhecimento que o Tribunal possui de seus objetos de controle;
- permitir a detecção e correção tempestiva de desvios de recursos;
- avaliar a transparência e confiabilidade das informações financeiras e de desempenho da Administração Pública federal;
- avaliar a qualidade do gasto público, bem como a entrega e regulação dos serviços públicos considerados essenciais;
- avaliar a capacidade de coordenação, supervisão e controle de entes reguladores e/ou de órgãos transferidores de recursos descentralizados;
- estimular o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública federal;
- adotar estratégias que possibilitassem a identificação e condenação efetiva e tempestiva dos responsáveis por fraude, corrupção, irregularidades e desvios.

Considerando o conjunto de diretrizes, linhas de ação e situações-problema materializadas no Plano de Controle Externo, o Plano Operacional da Segecex foi composto por ações de controle prioritárias a serem executadas até março de 2019.

Das ações prioritárias definidas, um conjunto identificado pelo Núcleo Estratégico de Controle Externo foi considerado de especial relevância, por estar associado às situações-problema de maior impacto para o país.

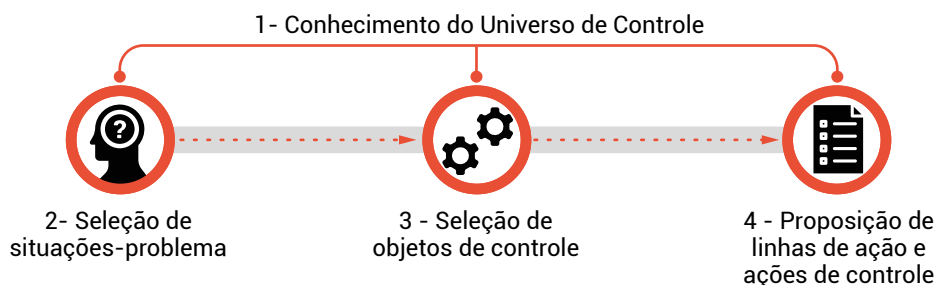
11.1.1 Método de seleção de objetos e ações de controle

Selecionar bem significa escolher aqueles objetos que, submetidos a ações de controle apropriadamente desenhadas, podem oferecer maior benefício para a coletividade e o aperfeiçoamento da Administração Pública.

Selecionar bem requer dispor de informações suficientes sobre o universo e os objetos de controle, de modo a viabilizar a aplicação dos critérios definidos para a seleção.

Assim, chegou-se ao método de seleção de objetos e ações de controle aplicado entre agosto de 2016 e março de 2017, para elaboração dos Planos de Controle Externo e Diretor da Segecex, referentes ao período de abril de 2017 a março de 2019.

O método é composto de quatro fases:



Fase 1. Conhecimento do universo de controle

Fase contínua que objetiva conhecer onde e como a Administração Pública atua, bem como organizar o conhecimento que o Tribunal possui

sobre seus objetos de controle. Constitui passo fundamental no objetivo principal do processo de seleção de linhas de ação e de ações de controle: “conhecer para controlar”.

Fase 2. Seleção de situações-problema

A partir do conhecimento do universo de controle, deve-se identificar situações-problema que afetam a sociedade, com maior impacto econômico e social, considerando a tendência de agravamento do problema ou sua probabilidade de ocorrência.

Fase 3. Seleção de objetos de controle

Na sequência, é preciso identificar os objetos de controle, em especial, órgãos e entidades que dão causa ao problema e que atuam ou deveriam atuar para sua solução. Faz-se necessário avaliar os riscos associados ao objetivo ou à finalidade do objeto de controle e seus impactos, caso se materializem.

Fase 4. Proposição de forma de atuação

Identificadas as situações-problema de maior impacto e os objetos de controle de maior risco, é momento de definir a melhor forma de atuação a ser adotada pelo Tribunal nos próximos dois exercícios. A forma de atuação pode envolver ação de controle ou de apoio (capacitação, sistema, método, norma, parcerias externas etc.) alinhada aos objetivos estratégicos do PET.

11.1.2 Construção da estratégia de controle em conjunto com a sociedade e os gestores públicos

O TCU enfrenta o desafio de selecionar, dentro de um enorme universo de problemas, aqueles a serem priorizados nas ações de controle.

Em 2018, o TCU ouviu parte dos interessados neste processo: os

gestores públicos. Foi realizada pesquisa em que os participantes se manifestaram quanto às áreas e aos problemas considerados prioritários para a atuação do Tribunal.



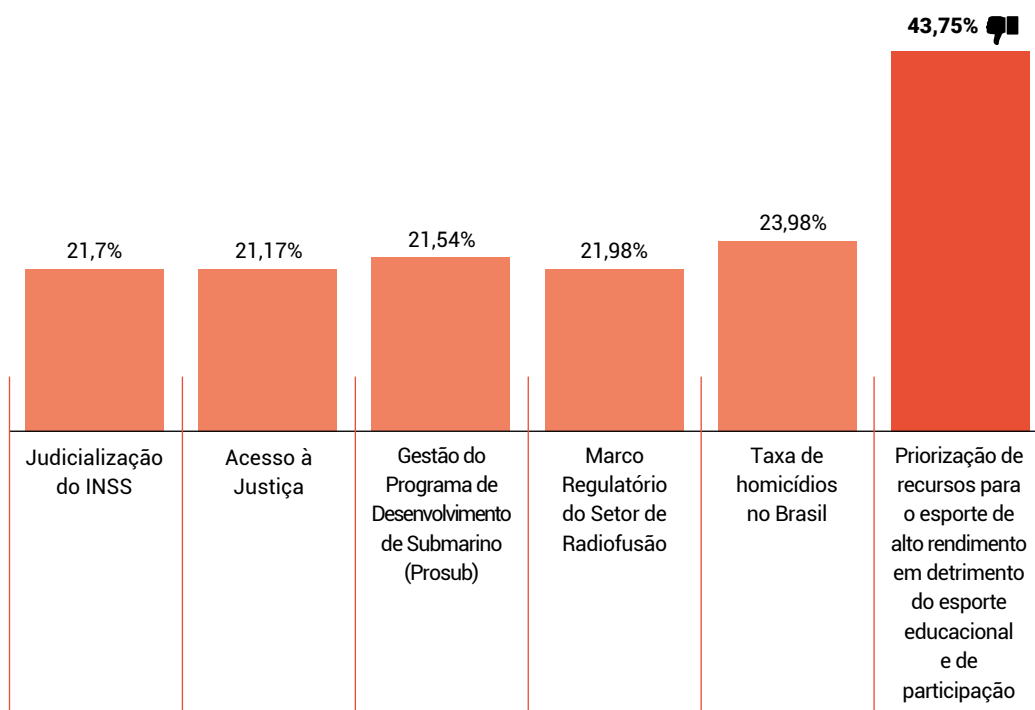
NÚMEROS DA PESQUISA

27 mil gestores – Exec / Leg / Jud / MP

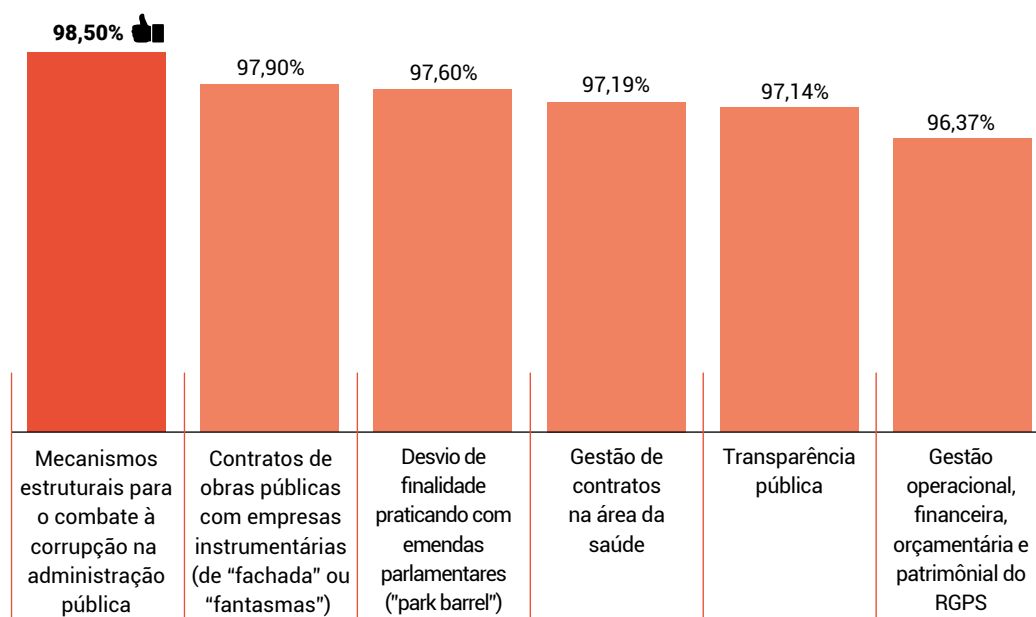
3 mil respondentes – Govs Fed / Est / Mun

1.099 órgãos ou entidades

SPs com maiores taxas de “rejeição”



SPs com maiores taxas de “aprovação”



Os planos da Segecex almejavam romper barreiras e conquistar um espaço que vai além de orientar a atividade finalística do TCU. Busca-se, gradativamente, transformar o planejamento do Controle Externo em instrumento de fortalecimento da democracia e canal de participação social.

11.1.3 Desenvolvimento de Solução Integrada de Planejamento do Controle Externo

O TCU possuía cinco soluções de TI distintas para planejar e gerir suas metas e ações de controle: Conhecer, Planejar, SisProposta, FiscalisPlan e Monitoramento de Deliberações. Além de gerar grande trabalho aos seus usuários, a desintegração entre os sistemas também dificultava a obtenção de dados e informações para subsidiar o processo de tomada de decisão na Segecex. O processo de planejamento das ações de controle passou por grande reestruturação, o que demandou que as mudanças implementadas fossem refletidas nas soluções de TI relacionadas.

Dessa forma, foi desenvolvida a Solução Integrada de Planejamento do Controle Externo, integrando Conhecer, Planejar, SisProposta, FiscalisPlan e Monitoramento de Deliberações em um único sistema e permitindo uma visão global de todo o processo de planejamento, bem como o adequado acompanhamento de sua implementação. Espera-se que a solução reduza significativamente o custo do processo de planejamento da Segecex.

11.2 INICIATIVAS PARA VIABILIZAÇÃO DOS PLANOS OPERACIONAIS



Portaria-TCU 546/2017 normativo sobre lotação em gabinetes



Objetivo: assegurar a quantidade necessária de HDs para execução das ações do Plano Operacional.



Estabelece a vedação de substituição dos ocupantes de funções de confiança nos gabinetes por servidores lotados na Secretaria do Tribunal.



Portaria-TCU 548/2017 normativo sobre proposição de ações de controle pelo Plenário



Objetivo: assegurar a execução das ações de controle e conciliar o plano aprovado com eventuais proposições posteriores.



Determina o seguinte fluxo, no caso de ações de controle propostas pelo Plenário:

- **informa** o esforço, custo estimado e impacto da inclusão da ação de controle proposta pelo Plenário no plano em curso;

- indica eventuais substituições de trabalhos previamente definidos;
- o Plenário decide sobre o momento de execução da nova ação proposta e, se for o caso, sobre o cancelamento de ação previamente planejada.



Portaria-TCU 144/2018

normativo sobre a atuação em processos prioritários



Objetivo: orientar o esforço dispendido na instrução processual e propiciar um melhor ordenamento da força de trabalho, para garantir a atuação do TCU em processos de maior urgência.

Foram priorizados **370 processos**.

Critérios: materialidade, montante de débito e prazo de prescrição punitiva.



Poderão ser adotadas medidas como:

- alocar funções de especialista sênior;
- remanejar servidores entre suas unidades (em caráter provisório ou definitivo);
- demandar à Comissão de Coordenação-Geral a alocação de servidores lotados em outras unidades básicas, mediante prévia negociação com o respectivo Secretário-Geral.



Para um tratamento mais adequado dos processos prioritários definidos, a Segecex criou uma equipe digital por meio de processo seletivo. Os servidores selecionados atuam em regime permanente de tele-trabalho.



Calendário de ações educacionais planejadas pelo ISC
apresenta as ações de desenvolvimento previstas para 2018



Objetivo: possibilitar que as unidades técnicas se organizem e conciliem a participação dos servidores nas ações de desenvolvimento necessárias para a execução dos trabalhos previstos no Plano Operacional.



12. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

12. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

A Segecex atuou intensivamente para melhorar a comunicação interna com suas unidades técnicas, demais unidades básicas e gabinetes de autoridades. Sugestões, feedbacks e ideias foram processados e utilizados como insumos para melhorar processos, produtos e relações interunidades.



Entrevistas com dirigentes da Segecex, Segedam e Segepres – realizadas no início da gestão



Objetivo: colher críticas e sugestões para promover a melhoria de relações, processos e resultados da Segecex.



Visitas às unidades da Segecex – a participação dos servidores foi incentivada



Objetivo: ouvir dirigentes e servidores em relação a processos, produtos e resultados da Segecex.



Visitas aos gabinetes de autoridades – foram realizadas três rodadas de visitas



Objetivo: ouvir expectativas e demandas e prestar contas.



Reflexões do Segecex – e-mail semanal enviado aos comissionados do Tribunal sobre temas diversos



Objetivo: compartilhar percepções, acontecimentos e iniciativas; motivar e incentivar o pensamento crítico sobre temas relevantes para o TCU.



Reuniões gerais da Segecex – mais participativas e menos informativas; contou com participação de gestores públicos que compartilharam suas realidades na Administração Pública federal e visões de controle externo



Objetivo: disseminar boas práticas em termos de estratégias e trabalhos transformadores; criar empatia com o gestor público; prestar contas. Aqui seria interessante colocar fotos das reuniões gerais da Segecex, principalmente com gestor externo falando.



Eventos para o público externo



Ao longo dos anos de 2017 e 2018, foram realizados 40 eventos, direcionados a gestores públicos, para orientar sobre decisões do TCU e disseminar boas práticas. Participaram dos eventos, aproximadamente, 11.000 pessoas.



13. EFICIÊNCIA NA SEGECEX

13. EFICIÊNCIA NA SEGECEX

13.1 INSTITUIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO EFICIÊNCIA - GT EFICIÊNCIA

Considerando a diretriz “promover a eficiência e qualidade dos serviços públicos” e o atual contexto de crise fiscal, foi instituído grupo de trabalho com o objetivo de “propor medidas para otimizar a eficiência no âmbito da Secretaria-Geral de Controle Externo”.

Questões propostas para identificar medidas capazes de otimizar a eficiência no âmbito da Segecex:

- a. Quais são as sugestões dos dirigentes das unidades técnicas para otimizar a eficiência do controle externo?
- b. Quais são as conclusões e sugestões de estudos anteriores que podem ser utilizadas no presente estudo?
- c. Como está atualmente a eficiência do controle externo e quais indicadores devem ser monitorados?

A busca por respostas se valeu de:

- dados primários coletados por meio de questionário enviado a 118 Secretários e Diretores da Segecex, que resultaram em 99 respostas objetivas e 95 abertas;
- dados secundários de:
 - estudos anteriores, que, direta ou indiretamente, trataram do tema eficiência organizacional no TCU;
 - informações disponíveis em documentos, sistemas e repositórios institucionais.

Sobressai dos dados coletados a enorme quantidade de propostas de melhoria disponíveis em estudos anteriores e nas respostas ao questionário.

Foram propostas metas, estratégias e planos de ação para otimizar a eficiência do planejamento, da gestão de pessoas e dos processos de trabalho; e a efetividade dos produtos; bem como instituir uma agenda permanente de eficiência na Segecex.

As metas são apresentadas abaixo.

O relatório completo do **GT Eficiência**, com o detalhamento de estratégias e planos de ação, consta do TC 022.808.2018/3.

13.2 METAS PROPOSTAS

○ Eficiência do planejamento

- Publicar documento único de planejamento institucional até 2022.
- Atribuir metas para cada resultado estratégico esperado até 2022.
- Desenvolver um único Plano de Fiscalização até 2022.

○ Eficiência da gestão de pessoas

- Aumentar a proporção de auditores na linha de produção, de 46% para 51%, até 2022.
- Integrar, até 2022, o processo de gestão de desempenho ao processo de capacitação.
- Aumentar, de 3,1 para 4, a média do indicador “política de gestão de desempenho” da pesquisa de clima organizacional de 2017 até 2022.

○ Eficiência dos processos

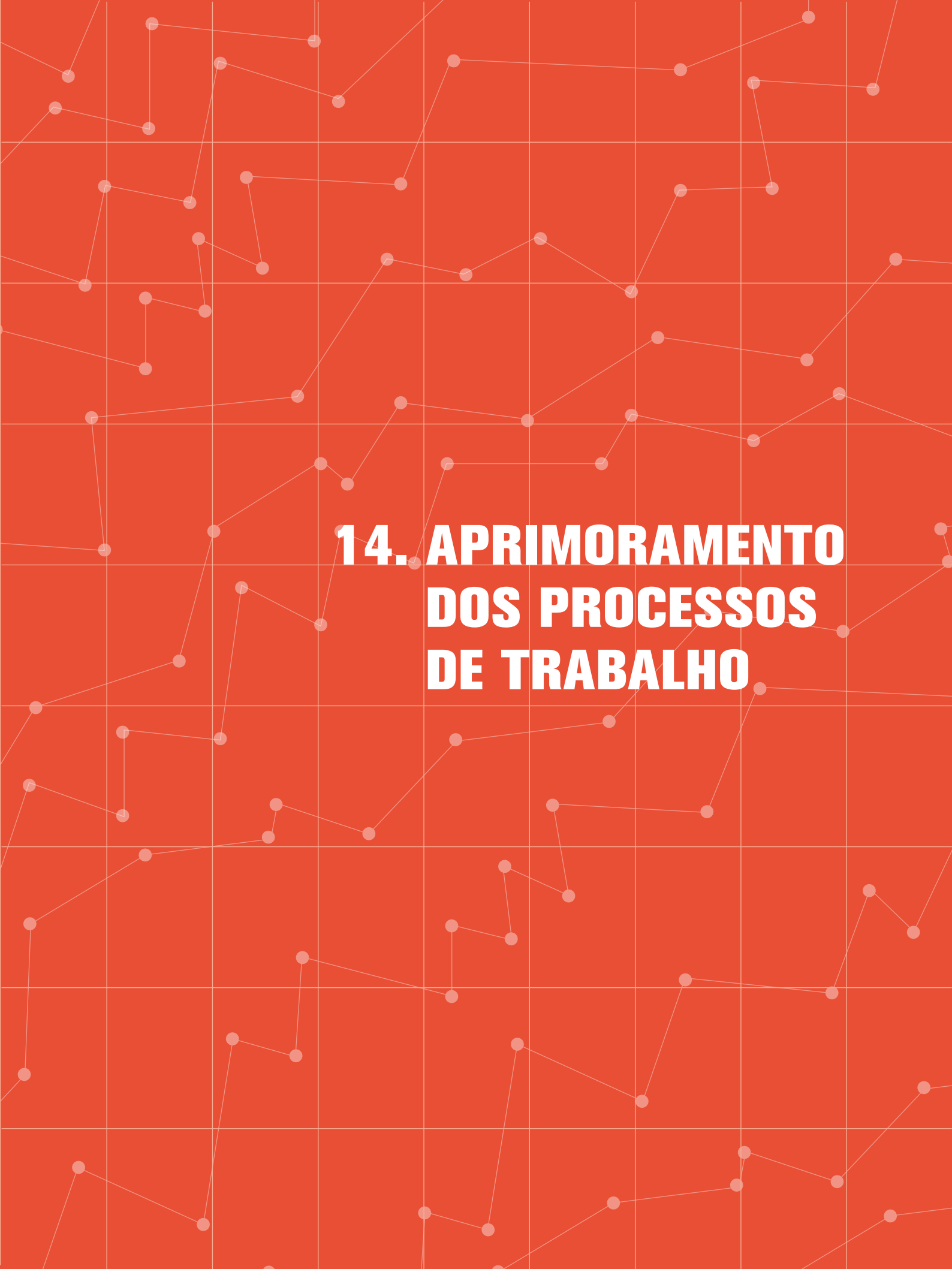
- Aumentar em 100% a relação custo-benefício até 2022.
- Reduzir o estoque de processos em 10%/ano até eliminar o congestionamento.
- Reduzir o ciclo de vida médio dos processos para 1 ano e 6 meses até 2022.

○ Efetividade dos produtos

- Aumentar os benefícios financeiros em 30%/ano até o retorno de R\$ 50 para cada R\$ 1 investido.
- Aumentar o Índice de Cobertura do VRG para 80% até 2022.
- Aumentar o percentual de recomendações e determinações concluídas para 80% até 2022.
- Aumentar o pagamento administrativo de multas para 10% do valor aplicado/ano e a recuperação administrativa do débito para 1% até 2022.
- Auditar as Contas Anuais de ministérios que representem 80% do Volume de Recursos Geridos pela União até 2022.

○ Instituir agenda permanente de eficiência

- Divulgar indicadores e metas de eficiência e efetividade a partir de 2019.
- Reavaliar as práticas de gestão do Tribunal a cada 2 anos, no primeiro semestre de anos pares.
- Divulgar indicadores de eficiência e efetividade até o final de 2019.



14. APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

14. APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

14.1 PROCESSOS E MÉTODOS DE CONTROLE EXTERNO

Foram empreendidas diversas iniciativas para promover melhorias nos processos de controle externo, com foco no aumento da eficiência, efetividade e qualidade dos trabalhos.

14.1.1 Processos de fiscalização



Publicação de novos normativos e documentos técnicos para apoiar a execução das fiscalizações

Técnica de análise envoltória de dados em auditorias

Apresenta conceitos básicos para compreender as possibilidades e limitações de aplicação da técnica Análise Envoltória de Dados – DEA, utilizada na avaliação da eficiência de organizações e programas governamentais.

Manual de amostragem

É a referência para a correta aplicação das técnicas de amostragem

nos trabalhos de auditoria. A amostragem estatística possibilita a realização de inferências acerca do todo, a partir da observação de apenas parte dos elementos existentes, proporcionando uma boa relação custo-benefício entre a robustez das conclusões obtidas e os recursos despendidos com a fiscalização.

Roteiro de Levantamento

O novo documento é mais amplo e agrega outros objetos de controle: políticas, planos, programas, sistemas, projetos e atividades públicas. Também incorporou evoluções nas técnicas de diagnóstico utilizadas e nas melhores práticas descritas nas Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI. Link: <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/levantamento.htm>

Roteiro de ações para o Combate a Fraude e Corrupção

Objetiva orientar os auditores sobre como lidar com casos suspeitos de fraude e corrupção descobertos no decorrer dos trabalhos de controle externo sob jurisdição do Tribunal.



Normativos para incentivar a gestão de riscos na Administração Pública



Referencial Básico de Gestão de Riscos

Orienta os responsáveis pela governança e gestão das organizações públicas, com vistas a apoiar a incorporação de boas práticas de gestão de riscos nas instituições e ajudar os gestores a implementar o novo marco regulatório da governança pública. Link: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>.



Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos

Apoia os auditores do setor público a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para melhorar a eficiência e qualidade dos produtos e serviços entregues à sociedade brasileira. Pode ser utilizado pelos gestores públicos como instrumento de autoavaliação. Link: <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>



Cartilha – 10 passos para a boa gestão de riscos

Destinada aos responsáveis pela governança e à alta administração, resume a gestão de risco eficaz em dez passos. O objetivo é contribuir para que as instituições incorporem as boas práticas de gestão de riscos, ajudando os gestores a implementar o novo marco regulatório da governança pública, estabelecido pelo Decreto 9.203/2017 e pelo Projeto de Lei 9.163/2017. Link: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>



Ações para o fortalecimento da auditoria financeira no TCU

Revisão da estratégia de fortalecimento da auditoria financeira

Foi realizada a primeira revisão bienal da estratégia de auditoria financeira no TCU e dos respectivos planos de ação. A estratégia visa a atender plenamente a sua competência constitucional e legal, mediante convergência aos padrões e às boas práticas internacionais aplicáveis a esse tipo de auditoria no setor público.

Criação do Comitê de Contas Públicas e Auditoria Financeira

O Comitê foi criado para supervisionar a implementação da estratégia de auditoria financeira no Tribunal e a integração das Contas Anuais e de Governo com os demais instrumentos de controle.

Criação da Diretoria de Auditoria Financeira

A fim de viabilizar a Estratégia de Fortalecimento da Auditoria Financeira, faz-se necessário estruturar, no TCU, uma área especializada nesse tipo de auditoria, que dê estabilidade à implantação da estratégia. Diante disso, decidiu-se criar, na estrutura da Semag, a Diretoria de Auditoria Financeira, com as seguintes atribuições:

- condução de auditoria financeira nos principais componentes do Balanço Geral da União – BGU;
- proposição de normas, orientações e modelos de papéis de trabalho em auditoria financeira;
- gestão da solução de TI adotada para auditoria financeira;
- definição de procedimentos previamente acordados de aspectos de auditoria financeira em componentes não significativos do BGU;
- atuação como auditor de grupo do BGU;
- interlocução com órgão de controle interno, no que se refere à auditoria financeira do BGU e aos procedimentos de auditoria financeira a serem executados em componentes não significativos do BGU;
- avaliação do nível de confiança nas auditorias e nos procedimentos

realizados pelo controle interno, especialmente, por meio do acompanhamento dos métodos e da abrangência de seus trabalhos.

14.1.2 Tomada de contas especial

Representa

 **55%** dos processos em andamento (excluídos os de pessoal)

Diagnóstico:

 **25%** dos casos tinham **prazo superior a sete anos** entre o fato gerador da TCE e a primeira apreciação conclusiva.

 **35%** dos processos autuados no TCU eram **objeto de diligência**, gerando **retrabalho em diversas fases** do processo.

Causas:

- regulamentação insuficiente e pulverizada da matéria;
 - insuficiência de orientações técnicas aos instauradores e de diálogo interinstitucional;
 - indefinição quanto ao papel esperado de cada um dos atores envolvidos na fase interna da TCE;
 - número significativo de TCEs fora do prazo de remessa ao TCU.
-

Ações:

- normatização;
 - informatização;
 - medidas preventivas à TCE;
 - instituição de unidade específica para instrução desse tipo de processo.
-

Merece destaque o ambiente cooperativo em que tais ações estão sendo gestadas, definidas e implementadas. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, órgãos instauradores, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP e Advocacia Geral da União – AGU são coautores das estratégias em desenvolvimento.

Sistema e-TCE

O Sistema e-TCE passou a ser de uso obrigatório pela Administração a partir de 1º de julho de 2018 e resultou da atuação conjunta de servidores do TCU e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU.

Alguns benefícios gerados:**Qualidade e integridade do dado o Sistema:**

- considera a origem dos recursos e sinaliza as informações e os documentos que devem ser inseridos no processo;

- conta, ainda, com malhas, para maior garantia da inclusão de peças consideradas obrigatórias;
- é integrado com as bases dos Sistemas Siafi, Siconv, Sistema Informatizado de Controle de Óbitos – Sisobi e com o cadastro de CPF e CNPJ da base da Receita Federal do Brasil, o que permite ganho de tempo e reduz as chances de incorreções.

- **Informação e retroalimentação da política pública**
relatórios e indicadores gerados pelo e-TCE contribuirão para melhorias na formulação e execução da política pública.
- **Objetividade na responsabilização**
funcionalidades permitem maior objetividade na inserção de informações referentes à responsabilização.
- **Planejamento**
informações referentes ao quantitativo de TCEs a ingressar, no curto e médio prazo, nos controles internos e externo permitirão melhor gestão dos recursos.
- **Desburocratização e rapidez**
o processo é automaticamente disponibilizado ao setor ou órgão seguinte.
- **Visão integrada do fluxo de tramitação**
os agentes acompanham o processo desde a instauração até seu julgamento no TCU.
- **Contextualização do processo**
cruzamento automático com informações disponíveis em outros sistemas do TCU, de forma a subsidiar a instrução do auditor e as propostas de encaminhamento.

Normatização

No biênio 2017 e 2018, foi editada a Portaria TCU 122/2018, que dispõe sobre o funcionamento do Sistema e-TCE, possibilitando acesso às bases do e-TCE por representantes da AGU, uma vez que a estruturação de informações e documentos operacionalizada por meio do Sistema e-TCE também serve para processos de cobrança desse tipo de débito.

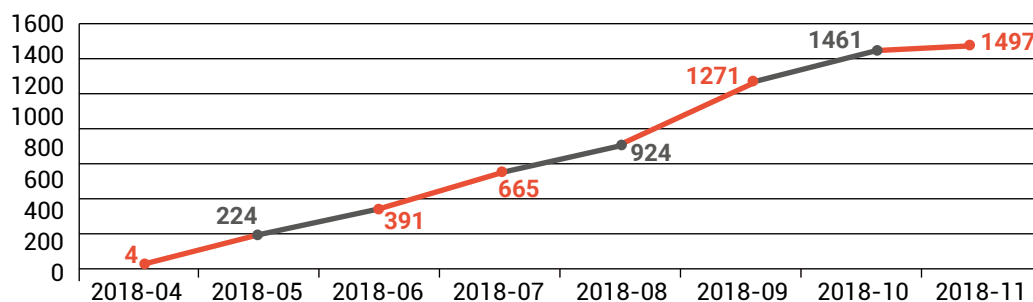
Projeto de resolução elaborado em 2018 estabelece os procedimentos a serem observados pelas unidades técnicas do TCU para recebimento, autuação, redistribuição e instrução dos processos de tomadas de contas especiais.

Criação da Secex-TCE

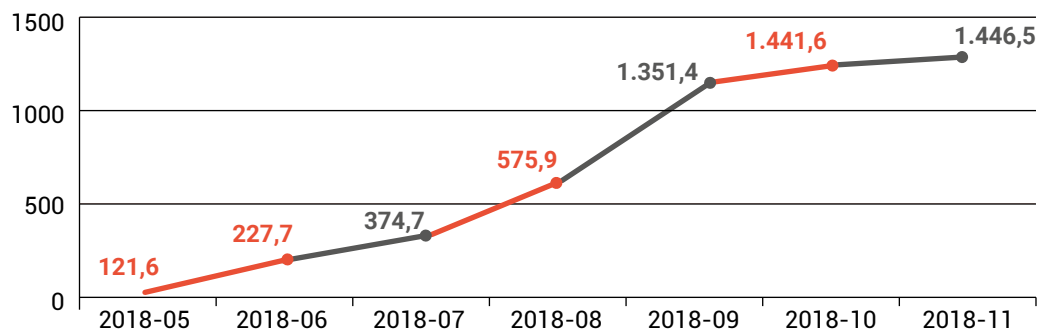
A Secex-TCE entrou em operação em maio de 2018. Trata-se de uma unidade digital, em que as atividades são realizadas por meio remoto, mediante suporte de instrumentos tecnológicos. A Secex-TCE apresenta um expressivo ganho de eficiência na execução das atividades agora sob sua atribuição.

Às vésperas de completar 7 meses de funcionamento, já foram instruídos pela Secretaria 831 processos, dos quais 250 com instrução de mérito e 1154 com medidas saneadoras. Foram encaminhadas, nesse período, 210 diligências e 959 citações de responsáveis, com e sem audiência, perfazendo um total de R\$ 1.441,6 (um bilhão, 441 milhões e 600 mil reais) em débitos comunicados (valores corrigidos até a data do pronunciamento da unidade em cada citação).

Instruções concluídas pelos auditores, por mês



Débitos propostos acumulados, por mês, em milhões de reais



Para obter os ganhos de produtividade esperados, a nova Secretaria trabalha de forma inovadora, melhorando processos e utilizando novas ferramentas tecnológicas, oriundas de parceria com a Adgecex e a STI. Os ganhos obtidos nessa iniciativa serão gradativamente estendidos, no que couber, aos demais tipos de processo de controle externo.

A criação da Secex-TCE é considerada um facilitador da interação entre as várias instâncias envolvidas na aplicação e no controle dos recursos descentralizados por meio de transferências voluntárias.

Instrução assistida

Sob a orientação técnica da Secex-TCE e da Sefip e em parceria com a Adgecex e a STI, está em desenvolvimento o projeto “Instrução Assistida”, que visa a obter ganhos na qualidade e no prazo das instruções processuais.

Com a Instrução Assistida, o e-TCU será capaz de gerar instruções gradativamente mais ricas, mais próximas de uma boa instrução feita por um auditor. Ao mesmo tempo, o Sistema poderá garantir a consistência lógica da instrução, considerando os elementos de responsabilização e a estrutura do documento.

As primeiras instruções de citação geradas por esse método, assim como as primeiras análises de atos de pessoal, serão produzidas ainda em 2018. Em 2019, está prevista a instrução assistida de mérito das TCEs e sua gradual aplicação para outros tipos de processo.

14.1.3 Prestação de contas

Desde 2015, a Semec vem trabalhando na melhoria dos processos de Contas Anuais. No biênio 2017/2018, foram produzidos os seguintes produtos:

Elaboração da proposta de decisão normativa para as prestações de contas de 2018, com as seguintes mudanças/evoluções:

- foco, do Relatório de Gestão, em resultados gerais e na estratégia e governança adotadas para alcançá-los;
- consolidação de unidades na Unidade Prestadora de Contas – UPC, especialmente, para permitir a demonstração dos resultados gerais e da estratégia e governança implementadas pelos gestores;

Impacto da consolidação			
Poder/Organização	Número de Contas em 2017	Número de Contas em 2018	Estimativa do número de Contas para os próximos exercícios
Legislativo	3	3	3
Judiciário	65	65	65
Executivo	Órgão Público	176	43
	Autorarquia	149	124
	Consórcio Público	1	1
	Empresa Pública	27	27
	Fundação	70	44
	Fundo	22	19
	Sociedade de Economia Mista	36	36
	Funções Essenciais à Justiça	8	7
Organização Social		6	6
Conselhos de Profissão		535	536
Serviço Social Autônomo		204	204
Total		1.302	1.115
			395

- para as unidades da Administração Direta do Poder Executivo, a proposta de DN estabelece, como principal responsável, o Ministro de Estado, especialmente, em função do novo foco dado às Contas;
- realização de debates acerca da atuação dos órgãos de controle interno nas Contas Anuais, em Grupo de Trabalho constituído por auditores do Tribunal e de órgãos de controle interno;
- adoção de uma estrutura de Relatório de Gestão alinhada ao modelo de relatório integrado;
- indicação de diretrizes para as auditorias de gestão e para os critérios de julgamento das Contas.

Integração das Contas com outras ações de controle – representações, TCEs e fiscalizações

As Contas terão foco na estratégia, na governança e nos resultados. A avaliação da conformidade deverá estar focada no conjunto de atos e ações relevantes para os grandes resultados das Unidades Prestadoras de Contas – UPCs e ser conduzida desde o início do exercício de referência, com utilização de acompanhamentos. A análise da legalidade de atos de gestão praticados por responsáveis por atos de gestão isolados continuará a ser realizada por meio de representações, denúncias ao Tribunal, auditorias ou tomadas de contas especiais, cujas conclusões poderão subsidiar o exame das contas, além das auditorias de Contas Anuais realizadas pela CGU.

Iniciativa-piloto de consolidação das Contas Anuais do Ministério da Fazenda

A SecexFazenda e a Semec conduziram, em parceria com o MF e a CGU, a consolidação das contas de todos os órgãos da Administração Direta



do MF, a fim de elaborar um Relatório de Gestão – RG com foco nos resultados e direcionado para o cidadão, contendo formato gráfico de fácil leitura e entendimento. O Relatório foi dividido nos capítulos a seguir.

- i. Governança do ministério
- ii. Resultados da gestão
- iii. Conformidade e eficiência da gestão
- iv. Demonstrações contábeis

Diante do sucesso da iniciativa e visando a eliminar a fragmentação institucional, a Segecex determinou às unidades técnicas que prossigam com o processo de consolidação das contas dos diversos órgãos de cada ministério, focando na demonstração do alcance de resultados e, não mais, na apresentação de lista de atos operacionais e administrativos isolados.

14.1.4 Processos de denúncia e representação

Para conferir maior eficiência e eficácia aos processos de representações formuladas ao Tribunal e identificar possibilidades de melhoria, a Segex constituiu Grupo de Trabalho.



Objetivo: estudar e propor novo processo de trabalho para tratamento das representações formuladas ao TCU.

Propostas formuladas

- Capacitação de auditores e Diretores.
- Simplificação do processo de trabalho, com formulação de alteração normativa e novas orientações técnicas.
- Consolidação de normas.
- Atualização e disponibilização de checklists.
- Autuação automatizada, por meio de disponibilização de formulário eletrônico para o representante.
- Aplicação de tecnologia da informação para ganhos de eficiência e para supressão de atividades de baixo valor agregado (Projeto DRCau).
- Avaliação da possibilidade de promover transparência e abertura de dados.
- Implementação de novas funcionalidades de coleta, cruzamento e divulgação de dados para o público interno.



Solução para tratamento de denúncias, representações e cautelares – DRCau

Foi disponibilizada uma nova forma de autuação de processos de representação e denúncia. O produto objetiva:

- tratar informações sobre representações, denúncias e controle de cautelares por meio do Sistema e-TCU;
- possibilitar melhor entendimento dos processos de representação e denúncia, por meio de cadastro das informações sobre representantes/denunciantes e representados/denunciados.

14.1.5 Cobrança Executiva

Centralização do processo de Cobrança Executiva

Após conclusões apresentadas por grupo de trabalho, a Segecex decidiu centralizar as atividades de autuação das Cobranças Executivas no Serviço de Cadastro e Cobrança Executiva – Scbex.

A decisão pela centralização, acompanhada de outras medidas propostas pelo GT e implementadas pela Segecex, traz impacto direto no Índice de Recuperação de Dano ao Erário.

 **Antes: 54** servidores espalhados nas unidades estaduais

 **Agora: 10** servidores especializados no Scbex, na sede

Ganhos:

- Amplia a capacidade de as regionais executarem fiscalizações.
- Reduz o prazo entre a notificação do responsável e a efetivação do envio do processo de cobrança aos órgãos executores.
- Aumenta a eficácia das decisões acerca de imputação de débitos e aplicação de multas.

14.2 QUALIDADE

A Segecex implementou o Projeto Qualidade, com o objetivo de identificar as causas de falhas observadas em relatórios de auditoria e instruções de TCE, prestações de contas e representações e de propor soluções. Equipes de 46 unidades técnicas participaram de oficinas e apresentaram 298 propostas de solução.

Após avaliação de grupo de trabalho vinculado à Adgecex, três soluções sugeridas foram priorizadas e tiveram seu desenvolvimento iniciado:

- implementação de checklists de qualidade para os processos de auditoria, levantamento, TCE, denúncia e representação;
- criação de uma Secretaria digital, dedicada à instrução de TCE;
- realização de pesquisa pós-fiscalização, para captar a percepção dos auditados sobre a condução do trabalho.

As demais soluções foram submetidas à análise, considerando o impacto potencial na qualidade dos processos e a facilidade de implementação. O conjunto de soluções priorizadas a ser implementado ainda está em curso.

ETAPA

1

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

- Análise dos relatórios SAI/PMF, 3i, qualidade e provimento de recursos
- Entrevistas com gabinetes
- Priorização de problemas detectados

ETAPA

2

IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES

- Identificação e análise de causas-raiz dos problemas priorizados
- Coleta e análise de sugestões de medidas para aperfeiçoar a qualidade das instruções

ETAPA

3

PLANO DE AÇÃO

- Elaboração de plano de ação

The background is a solid red color with a white grid pattern. Overlaid on the grid are numerous thin white lines that connect small white circular dots. These lines and dots form a complex, abstract network that resembles a data visualization or a stylized map. The lines vary in length and direction, creating a sense of movement and connectivity across the entire page.

15. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

15. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

REESTRUTURAÇÃO E MELHORIA NOS PROCESSOS DOS SERVIÇOS DE ADMINISTRAÇÃO – SAS

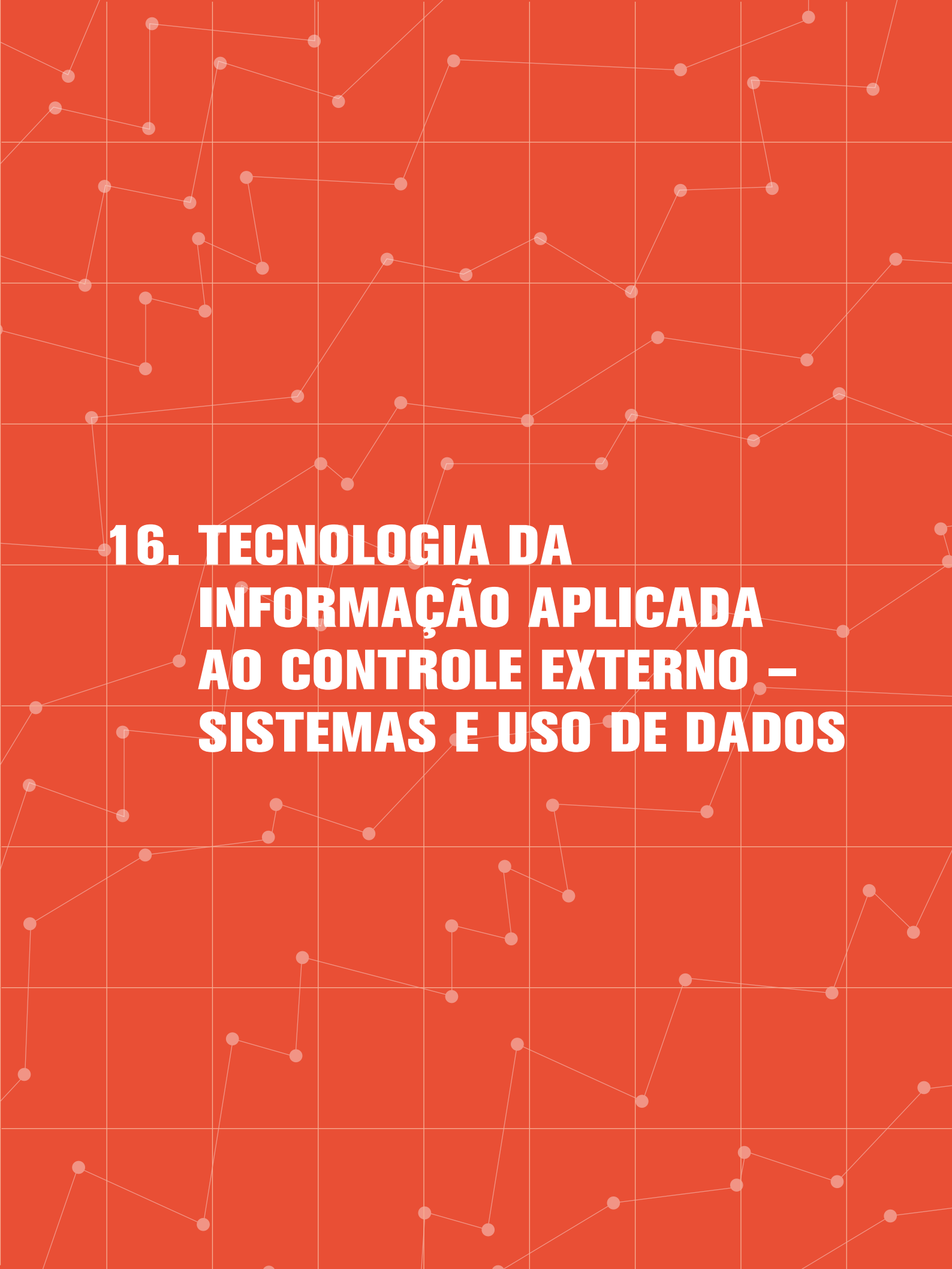
O desequilíbrio entre o número significativo de saídas e entradas de Técnicos Federais de Controle Externo gera preocupação, pelos impactos nos resultados da Segecex.

Nesse cenário, foi constituído grupo de trabalho com o objetivo de apresentar proposta de reestruturação e melhoria dos processos de trabalho dos SAs.

Propostas apresentadas

- Aprimorar sistemas – permitir maior integração; automatizar rotinas; gerar automação de documentos, relatórios e controles; entre outros mecanismos de padronização e racionalização de trabalho: Sistemas e-TCU, Agenda, Fiscalis, Sagas, Radar, GRH e Patrimônio.
- Orientar sobre padrões que gerem a economia de recursos humanos e tempo.
- Descentralizar determinadas atividades para as Assessorias, diretorias e outras unidades técnicas.

- Outras sugestões:
 - abrir canal para compartilhamento de experiências e boas práticas;
 - criar grupos de trabalho para aprimorar processos de trabalho específicos de forma mais consistente, a partir das sugestões colhidas no Encontro de SAs 2018; e
 - avaliar a viabilidade de reestruturar e alocar melhor as pessoas e funções de SAs.



16. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AO CONTROLE EXTERNO – SISTEMAS E USO DE DADOS

16. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AO CONTROLE EXTERNO – SISTEMAS E USO DE DADOS

16.1 O TCU NA ESTEIRA DA REVOLUÇÃO DOS DADOS

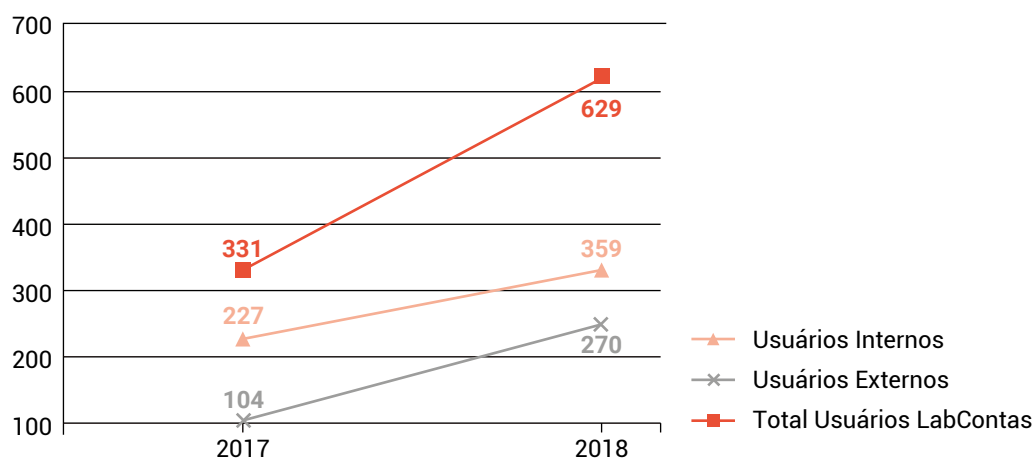
O uso intensivo de tecnologia da informação e de bases de dados pode ser um processo disruptivo nas ações de controle externo. Alguns exemplos de metodologias, ferramentas e trabalhos de alto impacto para o desempenho do Tribunal são apresentados a seguir. Destacam-se iniciativas e trabalhos empreendidos pela SGI, pela SecexPrevidência, pela Sefip, pela Sepac/Adgecex e pelo Siac/Adgecex, com apoio de outras unidades da Secex e das unidades da Segepres, STI e Setic.

16.1.1 LabContas

O Laboratório de Informações de Controle – LabContas é um ambiente de conhecimento, informação e tecnologia que integra os dados de fiscalizações com os dados de bases da Administração Pública, com a finalidade de permitir análises e cruzamentos de dados.

A utilização do Laboratório se expandiu dentro e fora do Tribunal e, nos dois últimos anos, concretizou seu perfil colaborativo, com a ampliação do número de parceiros e o recebimento de novas bases (passou-se de 77 para 92 bases). Além disso, houve a realização de trabalhos de cooperação com outros órgãos.

#Usuários LabContas

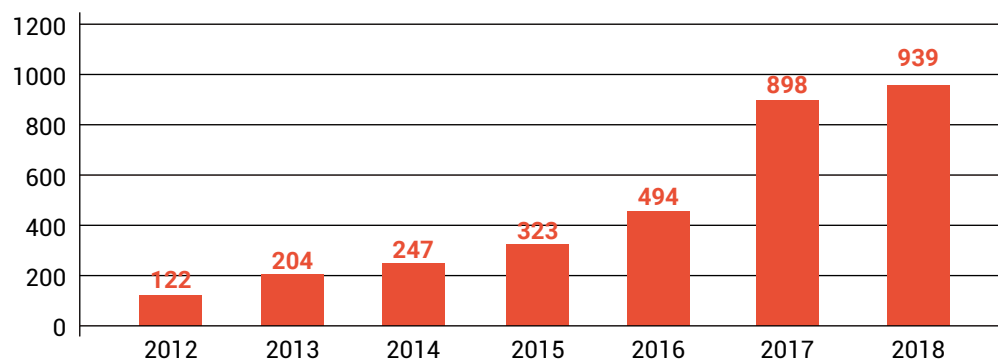


16.1.2 DGI consultas

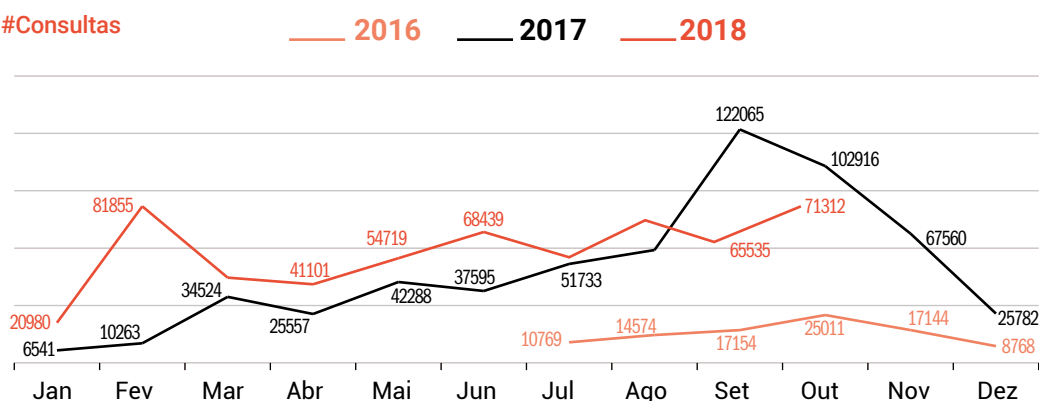
A ferramenta DGI Consultas possibilita, sem a necessidade de proficiência em linguagem de programação, o uso de técnicas de análise de dados, tais como: cruzamento, filtragem, agrupamento e busca de vínculos.

Evolução do número de usuários e consultas no DGI

#Usuários



#Consultas



16.1.3 Sistema de Análise de Licitações e Editais – Alice

O Sistema Alice, fruto de parceria com a CGU e a Selog, testa tipologias (hipóteses ou riscos) nos editais de licitação e nas atas de pregão eletrônico publicados diariamente no ComprasNet e divulga extratos de dispensa e inexigibilidade no Diário Oficial da União.

Alice em números

 **Mais de 1 milhão** de documentos processados

 Em torno de **35 mil alertas**

 Passou de **10 para 32 tipologias** – 9 de identificação de padrões em textos e 23 de cruzamento de dados, possibilitando ações de controle mais tempestivas e efetivas.

Em 2017, foi construído o Painel de Informações Alice, permitindo acesso aos resultados das análises.

 Foram realizadas **2.372 consultas** por **486 usuários**.

A sistemática de acompanhamento do uso do Alice, publicada em 2018, permitirá mensurar a atuação do auditor, a partir dos e-mails oriundos do Sistema. Destaca-se a atuação de um único auditor da Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog) que, em sete meses, analisou 193 licitações envolvendo 4 bilhões de reais em recursos fiscalizados e 22 milhões de reais em benefícios quantificáveis.

Também em 2018, foi desenvolvida a visão do Alice direcionada ao tema Obras, em parceria com a Coinfra. As licitações identificadas serão analisadas com base em critérios específicos. O trabalho já conta com mais de 20 tipologias.

Outra importante evolução foi a construção e disponibilização do Alice *Standalone*, que permite a análise do texto de editais avulsos.

Em breve, alguns Tribunais de Contas dos estados passarão a receber diariamente os e-mails do Alice.

16.1.4 Sistema de Orientação Sobre Fatos e Indícios ao Auditor – Sofia

O Sofia representa uma nova possibilidade – simples e direta – de consumo de informações necessárias ao trabalho do auditor. Como um

assistente automático, possibilita, de maneira fácil, acesso a informações oriundas de diversas bases de dados, bem como análise dessas informações, no ambiente de edição de documentos.

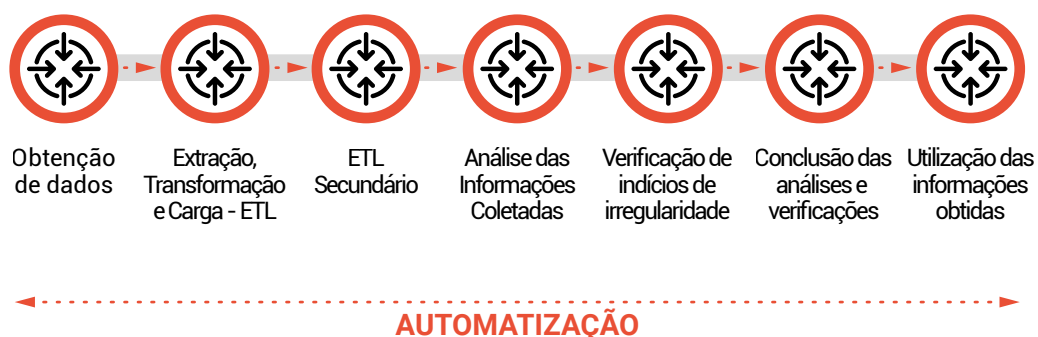
A solução já conta com aproximadamente 200 usuários e funcionou como um protótipo entre 2017 e 2018. A partir de outubro de 2018, Sofia passou a ser uma ferramenta corporativa e o processo de disponibilização em larga escala – para todos os servidores do TCU – foi iniciado.

Como estratégia de empoderamento dos auditores no consumo de informação, a SGI atua em processos de tutoria e mentoria de suporte a ações de controle externo. Equipes de 37 unidades técnicas do Tribunal foram auxiliadas e, aproximadamente, 300 auditores foram capacitados nas ferramentas de consumo interno de informação.

16.1.5 Auditoria contínua de benefícios – FCB

Identifica automaticamente (sem o emprego de auditores), por meio de cruzamentos de bases de dados, indícios de irregularidades em pagamentos, propondo, quando couber, ações de controle que mitiguem o risco de dispêndios indevidos e que busquem aperfeiçoar a estrutura de fiscalização.

FISCALIZAÇÃO CONTÍNUA – FLUXOGRAMA



Aplicação da metodologia na SecexPrevidência

A fiscalização diuturna de, aproximadamente, R\$ 700 bilhões pagos em benefícios sociais representa um aumento exponencial da capacidade de prevenção, detecção e correção das falhas identificadas.

Função Trabalho

 **Seguro Desemprego Trabalhador Formal:**
Análise de **7.704.319** requerimentos e **31.955.113** pagamentos

 **Seguro Desemprego Pescador Artesanal:**
Análise de **587.004** requerimentos e **3.258.223** pagamentos

 **Total de R\$28 bilhões** em parcelas pagas

 Na modalidade **Trabalhador Formal**, foram encontrados **R\$ 62 milhões** pagos de forma potencialmente irregular.

Função Previdência Social

Análise de mais de 34 milhões de pagamentos mensais – mais de R\$ 61,4 bilhões – oito tipologias possibilitaram a identificação de 140.420 benefícios com indícios de irregularidade, o que corresponde ao pagamento de mais de R\$ 2,5 bilhões a cada ano.

Benefícios pagos indevidamente pelo INSS – estimativas indicam, cerca de, 11,41% de possíveis pagamentos irregulares.

16.1.6 Sistema de Controle de Pagamentos – SCP

A criação do SCP surgiu da necessidade de outras unidades técnicas também utilizarem bases de dados para controlar benefícios sociais e para acompanhar suas respectivas políticas públicas.

A integração das bases de dados de pessoas físicas da Administração Pública possibilita identificar:

- Quem são as pessoas que recebem os benefícios sociais do governo?
- Qual é a renda declarada?
- Quais vínculos empregatícios apresentam?

→ Será possível saber se determinada pessoa recebe o Bolsa Família, o Seguro Defeso, o Pronaf, o Minha Casa Minha Vida, o Tarifa Social de Energia, o Luz para Todos e outros, bem como sua renda e a de seu grupo familiar.

Algumas funcionalidades do SCP

- **Análise automática de credibilidade das bases** – com um click, será possível verificar a qualidade ou o nível de confiabilidade das bases de dados.
- **Cruzamento automático com a base integrada de pessoas físicas** – simplificando e aprimorando o processo de elaboração de tipologias de análise.

Com uma base de dados integrada e de qualidade, qualquer auditor poderá realizar cruzamentos de dados. O Projeto do SCP está em fase de teste, com um protótipo já testado com sucesso.

16.1.7 Sistema e-Pessoal

O Sistema foi desenvolvido para aprimorar a apreciação de atos de pessoal, considerando que, a cada ano, os dispêndios com pessoal, na esfera federal, somam mais de R\$ 300 bilhões e o TCU analisa, cerca de, 100 mil atos.

O Sistema e-Pessoal é a solução tecnológica que, de forma célere, permite aperfeiçoar o tratamento da grande massa de dados gerada a partir dos atos administrativos de admissão e concessão, partindo de dados confiáveis para gerar instruções automáticas ou informações que subsidiem a análise fundamentada do auditor.

Resultados já observados e ganhos futuros

- Aumento da celeridade nas apreciações de atos sujeitos a registro, aprimorando a segurança jurídica e proporcionando redução dos estoques de atos.
- Implementação de críticas eletrônicas capazes de detectar irregularidades e propor sua correção, ou apontar ao auditor a necessidade de verificação adicional.
- Geração de instruções automáticas com propostas de legalidade ou ilegalidade.
- Possibilidade de inserção, pelo gestor, de documentos anexos ao ato, como decisões judiciais, laudos médicos ou comprovações de recolhimentos previdenciários, evitando, assim, diligências.
- Aumento do controle dos prazos para a tramitação dos atos, permitindo responsabilizar quem dá causa a atrasos.
- Manifestação do controle interno em aspectos específicos do ato,

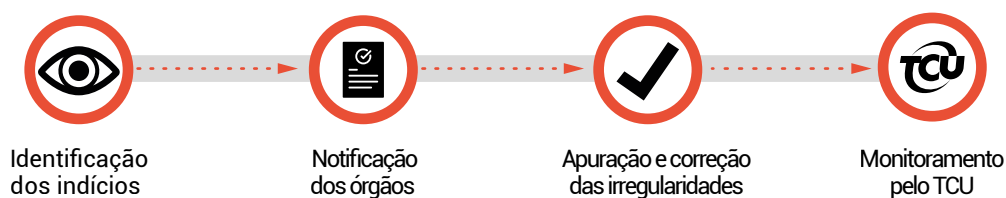
atestando ou afastando a ocorrência de eventuais ilegalidades apontadas pelo Sistema.

- Emissão de alertas de erros na entrada de dados, impedindo o envio de atos com informações erradas ou incompletas.
- Geração de relatórios gerenciais.
- Integração com outros sistemas corporativos.

16.1.8 Auditoria contínua de folhas de pagamento

Por meio de algoritmos, chamados de trilhas de auditoria, analisam-se, automaticamente, os dados cadastrais e financeiros de servidores e pensionistas de diversos órgãos da Administração Pública, apontando indícios de irregularidades nas folhas de pagamento.

A fiscalização é contínua e passa pelas seguintes etapas:



Em 2017, no terceiro ciclo do trabalho, foram verificadas as folhas de pagamento de mais de 4,4 milhões de pessoas, entre ativos, inativos e pensionistas, totalizando um volume de recursos fiscalizados da ordem de R\$ 22 bilhões por mês. Como resultado, foram identificados 30.760 indícios, que geraram um benefício financeiro total de R\$ 2,9 bilhões (projeção para 4 anos).

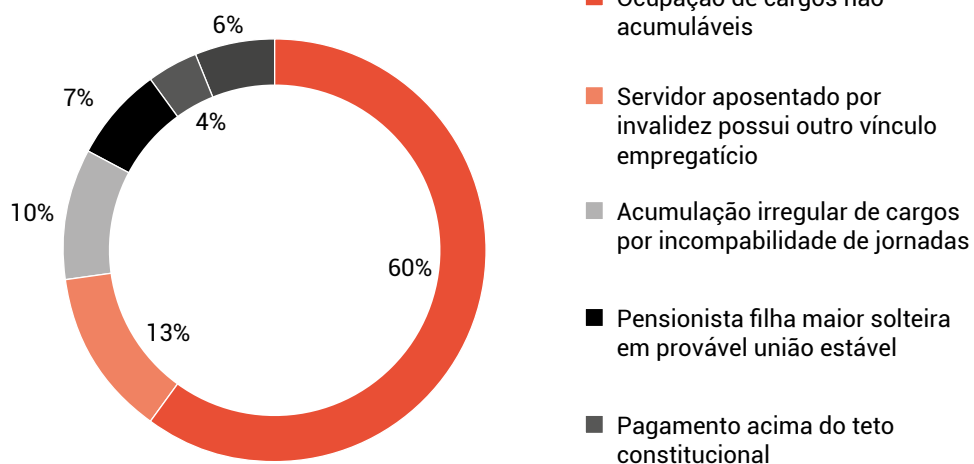
Neste último ciclo, foi desenvolvido e inserido no ambiente do e-Pessoal o módulo Indícios, em que o gerenciamento dos indícios e os esclarecimentos prestados pelos gestores passaram a ser realizados diretamente

pelo Sistema, o que contribuiu para a melhoria do controle e da eficiência de todo o processo de trabalho.

Quantidade de indícios e benefício gerado por trilha

Trilha de auditoria	Benefício financeiro total projetado para quatro anos (R\$)	Quantidade de indícios em 2017
Ocupação de cargos não acumuláveis	1.740.866.030,80	3.464
Servidor aposentado por invalidez que possui outro vínculo empregatício	368.550.888,16	935
Acumulação irregular de cargos por incompatibilidade de jornadas	284.870.074,84	815
Pensionista filha maior solteira em provável união estável	220.031.199,96	1.149
Pagamento acima do teto constitucional	120.300.028,68	531
Pensionista falecido recebendo pensão	89.658.289,76	330
Servidor falecido não instituidor de pensão recebendo remuneração	50.409.551,92	203
Outras trilhas	47.608.682,28	23.333
Total	2.922.294.746,40	30.760

Benefício financeiro por trilha



Para o próximo ciclo, engendra-se o compartilhamento de dados entre o TCU e outros 19 órgãos de controle que aderiram a plano de trabalho que prevê uma fiscalização conjunta de folhas de pagamento das esferas federal, estadual e municipal. Cruzamento de dados dessa magnitude tem o potencial de incrementar, ainda mais, os resultados obtidos com o trabalho.

A partir do ciclo de 2018, ocorrerá a execução mensal das trilhas de fiscalização, que, até então, eram executadas semestralmente. Está em desenvolvimento solução de inteligência artificial (*machine learning*) para tratamento dos esclarecimentos prestados pelos gestores.



17. TRANSPARÊNCIA E SERVIÇOS À SOCIEDADE

17. TRANSPARÊNCIA E SERVIÇOS À SOCIEDADE

17.1 CONSOLIDAÇÃO DE NORMAS E ORIENTAÇÕES APLICADAS ÀS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO NO PORTAL TCU

Foi desenvolvida nova versão do Sistema SisNormas, para disponibilizar ao público externo as portarias expedidas pela Segecex a partir de 1997. Também estão disponíveis as portarias expedidas em conjunto com outras unidades básicas do TCU.

17.2 NOVAS CERTIDÕES

Novo Sistema de Certidão de Inabilitados e Inidôneos



O trabalho foi desenvolvido na Semec, com o apoio técnico do Seade/STI e do Seprod/Adgecex. Com a nova solução de emissão da certidão negativa de inidôneos, qualquer pessoa pode emitir a certidão negativa, de forma automática e instantânea, desde que o CPF ou CNPJ informado não conste da lista de inabilitados ou de inidôneos. A funcionalidade racionalizou os procedimentos e atendeu a uma necessidade premente de licitantes, órgãos e entidades públicos, bem como da sociedade em geral, ao aumentar a eficiência da prestação de um serviço ao cidadão, além de tornar mais transparentes e disponíveis informações da

lista de inabilitados e inidôneos. Até 23/8/2018, já haviam sido emitidas cerca de 1.158.593 certidões.

Sistema Lista de Contas Julgadas Irregulares, com emissão de certidão



O Sistema inclui a lista de contas julgadas irregulares, acrescida de funcionalidades de consulta e de filtros, e possibilita a inédita emissão de certidão negativa, que poderá ser usada para fins eleitorais. O Sistema foi concluído em setembro de 2017 e, em julho de 2018, foi realizada solenidade de entrega ao TSE da lista de gestores com contas irregulares. Entre fevereiro e outubro de 2018 foram emitidas 24.466 certidões de contas julgadas irregulares.

Painel Renúncias Tributárias Federais

O painel de informações Renúncias Tributárias Federais foi disponibilizado no portal do TCU para consulta pelo público externo. A iniciativa visa tornar mais amigável ao cidadão a consulta sobre as informações de renúncias estimadas pela Receita Federal, promovendo transparência e estimulando o controle social. Os usuários podem consultar a renúncia tributária por ano, por tributo, por função orçamentária e por região geográfica. Além disso, estão disponíveis informações sobre cada gasto tributário, como tributo, legislação e prazo de vigência. A exibição das informações é feita de forma flexível, bastando clicar nos gráficos e nas tabelas para filtrar e para realizar seleções.

Painel Governança de TI na Administração Pública Federal

O TCU realizou levantamento com instituições públicas federais sobre aspectos da governança e gestão de Tecnologia da Informação (TI). Os dados coletados foram disponibilizados ao público por meio de um painel e

deram origem ao Índice de Governança de TI (iGovTI), que indica o nível de aderência da organização às práticas de governança e gestão de TI constantes do questionário aplicado pelo TCU. O painel objetiva ampliar a transparência sobre governança e gestão de TI na Administração Pública, possibilitar maior colaboração por parte dos usuários dessas informações e aprimorar a qualidade dos dados coletados e dos índices calculados.



18. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

18. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

18.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

A Segecex, por meio da Semec, apoiou o ISC no desenvolvimento de programas de capacitação prioritários e estruturantes para o controle externo. Essa iniciativa foi possível a partir do mapeamento de competências técnicas, realizado pela Segep, entre os anos de 2015 e 2016, e do levantamento de necessidades de treinamento, realizado pela Segecex, que identificou 389 demandas, posteriormente agrupadas em áreas temáticas.

Para gerar programas aderentes às necessidades do Tribunal, o ISC contou com a participação de representantes das unidades técnicas da sede e dos estados, de instâncias decisórias e técnicas – Segecex, NEC, Adgecex/Semec – e de Assessores de autoridades.

18.1.1 Programas de Desenvolvimento de Competências Técnicas

Programa de Desenvolvimento para Novos Auditores – Fundamenta-Controlle

- **Objetivo:** oferecer conhecimentos complementares aos recebidos no Programa de Formação, para que os novos auditores sejam capazes de aplicar as técnicas, as normas e os métodos de auditoria e de processo em seus contextos de atuação,

possibilitando a realização de trabalhos com maior qualidade e complexidade crescente.

- Ações presenciais e a distância totalizando 200 horas
- Conclusão em até 3 anos

Programa de Desenvolvimento em Auditoria no Setor Público – Fundamenta-Auditoria

- **Objetivo:** fortalecer o desenvolvimento profissional dos auditores e viabilizar o desenvolvimento de trabalhos de auditoria de excelência, utilizando os referenciais de governança de políticas públicas, de governança de instituições e de combate à fraude e corrupção.
- 600 horas de capacitação entre ações obrigatórias e eletivas
- Conclusão em até 5 anos

Curso Aperfeiçoamento em Auditoria

Trata-se de ação de desenvolvimento integrante do Programa Fundamenta-Auditoria organizada em dois módulos: Planejamento e Execução, Relatório e Monitoramento.

- **Objetivo:** desenvolver competências para a aplicação das melhores técnicas disponíveis para a condução de auditoria de maneira integrada e com potencial transformador.
- Ao longo do biênio 150 auditores participaram do curso.

Curso Auditoria Baseada em Risco

O curso Auditoria Baseada em Risco foi desenvolvido pela Semec e faz parte do Programa de Desenvolvimento em Auditoria no Setor Público.

- **Objetivo:** desenvolver a competência dos auditores na utilização

de abordagem baseada em risco, bem como na definição do escopo e da natureza, da época e extensão dos procedimentos de auditoria, para reduzir a um nível aceitável o risco de fornecer um relatório que seja inadequado e contribuir para que as auditorias sejam realizadas com mais eficiência e eficácia.

Programa de Desenvolvimento em Tomada de Contas Especial – TCE

- **Objetivo:** desenvolver competências técnicas de controle externo necessárias à análise e instrução de processos de tomada de contas especial.
 - 3 turmas realizadas
 - 68 auditores capacitados
 - Ações educacionais presenciais e a distância
 - Aplicação de conhecimento em trabalhos reais

Programa de Desenvolvimento em Combate à Fraude e Corrupção

- **Objetivo:** desenvolver competências para a identificação, prevenção e correção da ocorrência de atos fraudulentos ou de corrupção.
- Desenvolvido e ofertado em parceria com a Seccor:
 - Dois workshops sobre a atuação do controle externo no combate à fraude e corrupção
 - Curso de Capacitação e Treinamento para o Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro (PNLD), em parceria com a ENCCLA
 - Desenvolvimento de curso a distância sobre integridade pública, em parceria com a CGU

Programa de Finanças

- **Objetivo:** desenvolver competências para analisar as operações financeiras dos órgãos e das entidades da Administração Pública.
 - Workshop para verificar as lacunas de treinamento e as disciplinas que farão parte do Programa
 - Oferta dos cursos Avaliação de Empresas e Ativos e Metodologia de Análise de Estudos Econômico-Financeiros em Auditoria de Concessões e de PPP – EVTEAs, para atender demandas já identificadas.

Programa de Políticas Públicas

A Coger atuou com o ISC no desenvolvimento e na oferta de programa focado nas competências necessárias para a avaliação de programas de governo e políticas públicas. O Programa constitui elemento da estratégia integrada para avaliação de programas e políticas, definida pela Coordenação-Geral.

Ações realizadas ou em andamento:

- Cursos de curta duração em Pensamento Sistêmico Aplicado a Políticas Públicas (Coger e ISC)
- Curso de *Design Thinking* Aplicado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (ISC, SecexAmbiental, GIZ e Coger)
- Pós-Graduação em Avaliação de Políticas Públicas (Coger, ISC, ILB e CEFOR)

Em elaboração:

- Cursos a distância em Fundamentos de Políticas Públicas (ISC e Semec)

- Cursos de curta duração em Avaliação *Ex-Ante* e *Ex-Post* de Políticas Públicas (Coger, ISC e Ipea)
- Cursos a distância em Auditoria de Preparação Para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (ISC, SecexAmbiental, GIZ)
- Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas e Desenvolvimento (Coger, ISC e Ipea)

18.1.2 Ações de desenvolvimento sob a responsabilidade da Semec

Outras ações de desenvolvimento de competências técnicas desenvolvidas e ofertadas pela Semec, com apoio das unidades ISC, Seplan, SGI, Serint e Secom.

Orientações em vídeo sobre auditorias

Foram disponibilizadas 39 videoaulas, que tratam desde normas profissionais até orientações sobre técnicas específicas de coleta e análise de dados. Os conteúdos objetivam agregar valor aos trabalhos, possibilitando um entendimento robusto sobre o objeto auditado, o diagnóstico da situação e a coleta de evidências suficientes e apropriadas para chegar a conclusões úteis e aumentar a probabilidade de produzir efeitos transformadores. As videoaulas já tiveram mais de 1.800 acessos desde a sua publicação no Portal-TCU. Link: <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/>.



Quiz de normas de auditoria

Para estimular os auditores a aprofundar seus conhecimentos acerca de normas profissionais de auditoria, foi realizado, em 2017 e 2018, o Quiz em Auditoria. Trata-se de um jogo de perguntas e respostas sobre as principais normas que regulamentam a auditoria no TCU e outras questões relevantes ao exercício das funções de auditor, como o Código de Ética. Nos dois anos, participaram 789 servidores da 1ª fase do QUIZ. Dado será atualizado no início de novembro.

Disseminação das Normas Internacionais de Auditoria – ISSAI de nível 3 e 4

As Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI promovem a realização de auditorias independentes e eficazes. As ISSAI foram traduzidas com o apoio da Serint e revisadas por um grupo de auditores experientes. Com o apoio da Secom, foram confeccionadas caixas com o conjunto das principais ISSAI, que foram distribuídas para todas as unidades da Segecex e em eventos para os públicos interno e externo.

18.2 MENTORIA PARA NOVOS SERVIDORES

Em 2017, a Segecex implementou, formalmente, pela primeira vez no TCU, o processo de mentoria para novos servidores. Trata-se de processo de desenvolvimento pessoal e profissional em que um servidor experiente (mentor), com base em seu saber e experiência, estimula e influencia o novo servidor (mentorado). A partir de perfil definido pela Segecex, as unidades indicaram os servidores aptos a cumprir o importante papel de apoiar os novos colegas no seu desenvolvimento técnico, no decorrer da execução dos trabalhos nas unidades, e de transmitir os valores da Casa. Os mentores foram capacitados na metodologia e executaram o processo, que consistiu de reuniões quinzenais e mensais, entre outubro de 2017 e abril de 2018. A maior parte dos feedbacks recebidos de mentores e mentorados sobre o processo foi positiva.

18.3 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO

Segundo o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU, liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. A concretização desse mecanismo requer líderes desenvolvidos, alinhados e engajados com os objetivos estratégicos do Tribunal, hoje inserido num contexto que demanda alta performance das organizações públicas. Ao longo de 2017 e 2018, os gestores de nível estratégico e tático da Segecex (e Secretários) participaram de dois programas de desenvolvimento customizados e ofertados pelo ISC.

Líderes de Líderes

Participantes: Secretário-Geral, Secretário-Geral Adjunto, Coordenadores-Gerais e Secretário da Seccor

Atividades:

- Workshops com teoria e oficinas de aprendizagem
- Sessões de coaching coletivo e individual para integrantes do Núcleo Estratégico de Controle

Match Point

Participantes: Secretários da Segecex

Atividades:

- Workshops com teoria e oficinas de aprendizagem
- Sessões de coaching coletivo para as Coordenações e os respectivos Secretários participantes do Programa
- Sessões de coaching individual para os Secretários que indicaram interesse

Responsabilidade pelo conteúdo

Secretaria de Comunicação (Secom)

Responsabilidade editorial

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)

Secretaria de Comunicação (Secom)

Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

Projeto Gráfico, Diagramação e Capa

Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

Fotos

iStockphoto

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria de Comunicação

SAFS Qd 4 Lote 1 - Sede - sala 342

Bairro : SAFS

Cidade : Brasília-DF CEP : 70042-900

secom@tcu.gov.br

61- 33165060

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