



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

TÉCNICAS DE AUDITORIA

ANÁLISE RECI

SEPROG/SEGECEX

2001

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Presidente:

Ministro Humberto Guimarães Souto

Vice-Presidente:

Ministro Antonio Valmir Campelo Bezerra

Ministros:

Adhemar Paladini Ghisi
Marcos Vinícios Rodrigues Vilaça
Iram de Almeida Saraiva
Adylson Motta
Walton Alencar Rodrigues
Guilherme Palmeira
Ubiratan Diniz de Aguiar

Auditores:

José Antonio Barreto de Macedo
Lincoln Magalhães da Rocha
Benjamin Zymler

Procurador-Geral:

Lucas Rocha Furtado

Subprocuradores-Gerais:

Jair Batista da Cunha
Paulo Soares Bugarin
Ubaldo Alves Caldas

Procuradores:

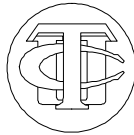
Maria Alzira Ferreira
Marinus Eduardo Vries Marsico
Cristina Machado da Costa e Silva

Comissão Permanente de Regimento:

Ministro Marcos Vinícios Vilaça (Presidente)
Ministro Adylson Motta (Membro)
Ministro Guilherme Palmeira (Membro)
Auditor Benjamin Zymler (Suplente)

Comissão Permanente de Jurisprudência:

Ministro Iram de Almeida Saraiva (Presidente)
Ministro Antônio Valmir Campelo Bezerra (Membro)
Ministro Walton Alencar Rodrigues (Membro)



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

TÉCNICAS DE AUDITORIA

ANÁLISE RECI

Brasília, maio de 2001.

Tribunal de Contas da União
Internet: <http://www.tcu.gov.br>

SAFS Lt. 01
CEP: 70.042-900 - Brasília (DF)

Secretário-Geral de Controle Externo:

Luciano Carlos Batista

Secretária de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo:

Marília Zinn Salvucci

Gerente de Projeto TCU/Reino Unido:

Glória Maria Merola da Costa Bastos

Analistas de Finanças e Controle Externo - Área de Controle Externo:

Carmen Pereira Rêgo Meireles

657.63	Brasil. Tribunal de Contas da União.
B823t	Técnicas de Auditoria : análise RECI / Tribunal de Contas da União. - Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001. 18 p.
	1. Auditoria I. Título.

PORTARIA Nº 40, DE 22 DE MAIO DE 2001.

Aprova a Técnica de Auditoria "RECI".

O SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso das competências que lhe conferem o artigo 10, inciso II, da Resolução TCU nº 140, de 13 de dezembro de 2000, e o artigo 6º, inciso XII da Portaria TCU nº 81 de 17/5/1994, RESOLVE:

Art. 1º. Fica aprovada a Técnica de Auditoria "RECI", com vistas a subsidiar a atuação dos servidores deste Tribunal designados a realizar trabalhos de auditoria de natureza operacional.

Art. 2º. A Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo – SEPROG manterá atualizada a Técnica de que trata o artigo anterior, cabendo-lhe, ainda, o esclarecimento de dúvidas e o recebimento de sugestões para o seu aperfeiçoamento.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

LUCIANO CARLOS BATISTA
Secretário-Geral de Controle Externo

APRESENTAÇÃO

Este documento técnico é produto das atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica TCU – Reino Unido. Na sua elaboração, a Secretaria de Avaliação de Programas de Governo contou com a colaboração dos analistas participantes do Projeto e com o apoio técnico da KPMG, empresa contratada pelo Governo britânico para prestar consultoria ao TCU na área de auditoria de natureza operacional.

A técnica aqui apresentada, análise RECI, foi testada com sucesso durante a realização das auditorias-piloto realizadas em 1999 e 2000 e complementa informações contidas no Manual de Auditoria de Natureza Operacional do TCU.

O texto está dividido em três tópicos. Após uma breve introdução, discute-se a aplicabilidade dessa técnica de análise aos trabalhos de auditoria de natureza operacional e, no terceiro tópico, apresenta-se, didaticamente, o processo de elaboração da matriz RECI. O material, ilustrado com exemplos, procura contribuir para a rápida absorção da técnica e para a disseminação de sua aplicação nos trabalhos de auditoria de natureza operacional deste Tribunal.

Finalmente, na condição de Secretário-Geral de Controle Externo, parablenizo os dirigentes e servidores da SEPROG e demais colaboradores que, com o emprego de seus esforços, possibilitaram a materialização da presente técnica.

Luciano Carlos Batista
Secretário-Geral de Controle Externo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. APLICAÇÃO DA ANÁLISE RECI.....	7
3. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DA MATRIZ RECI.....	8
BIBLIOGRAFIA.....	13
FOLHA DE SUGESTÕES.....	15

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMO ELABORAR A MATRIZ RECI.....	8
FIGURA 2 – VERBOS DE AÇÃO	9
FIGURA 3 – EXEMPLO DE MATRIZ RECI	10

1. INTRODUÇÃO

A análise RECI¹ é uma ferramenta que ajuda a identificar quem é responsável pelas atividades desenvolvidas, quem as executa, quem é consultado e quem é informado, seja no âmbito limitado de uma equipe de trabalho, seja em relação a um órgão, entidade ou programa.

Por meio da análise RECI é possível:

- ↔ estabelecer a responsabilidade pelas decisões e pela execução das atividades;
- ↔ identificar o tipo ou grau de participação de cada agente (pessoa, órgão ou departamento) em cada decisão;
- ↔ tornar mais clara a relação entre as partes envolvidas;
- ↔ conhecer a distribuição de poder.

As iniciais RECI representam papéis claramente definidos:

- **R:** quem é responsável (quem detém a responsabilidade final, com poder de veto: pessoa que arcará com o ônus pelo eventual insucesso)
- **E:** quem executa (quem é encarregado de desenvolver a atividade, aquele ou aqueles responsáveis pela implementação)
- **C:** quem é consultado (aquele que deve ser consultado *antes* que as decisões ou ações sejam implementadas)
- **I:** quem é informado (aquele que deve ser informado *depois* que a decisão ou ação for implementada)

2. APLICAÇÃO DA ANÁLISE RECI

Nas auditorias de natureza operacional², a análise RECI pode ser empregada para:

- ↔ aumentar a produtividade por meio da definição clara de responsabilidades;
- ↔ reduzir a necessidade de se refazer tarefas;
- ↔ eliminar a superposição de atribuições e o trabalho redundante, liberando recursos e aumentando a capacidade de trabalho;
- ↔ tornar as estruturas organizacionais mais enxutas, reduzindo níveis organizacionais desnecessários;
- ↔ definir uma nova estrutura organizacional;
- ↔ compreender o impacto político e psicológico de mudanças na estrutura organizacional.

Portanto, a análise RECI é uma importante ferramenta que pode contribuir para aumentar a economia, a eficiência e a eficácia de uma instituição ou programa, podendo ser usada de forma isolada ou em complementação a outras técnicas de diagnóstico. Quando empregada como ferramenta complementar de diagnóstico, pode servir para confirmar problemas identificados inicialmente com outras técnicas de análise. Por exemplo, se o mapa

¹ As iniciais RECI correspondem, em inglês, à sigla *RACI*, proveniente das iniciais das seguintes palavras do idioma inglês: *Responsible, Accountable, Consulted e Informed*.

² A análise RECI também pode ser empregada para distribuir, de forma equilibrada, as tarefas da equipe de auditoria.

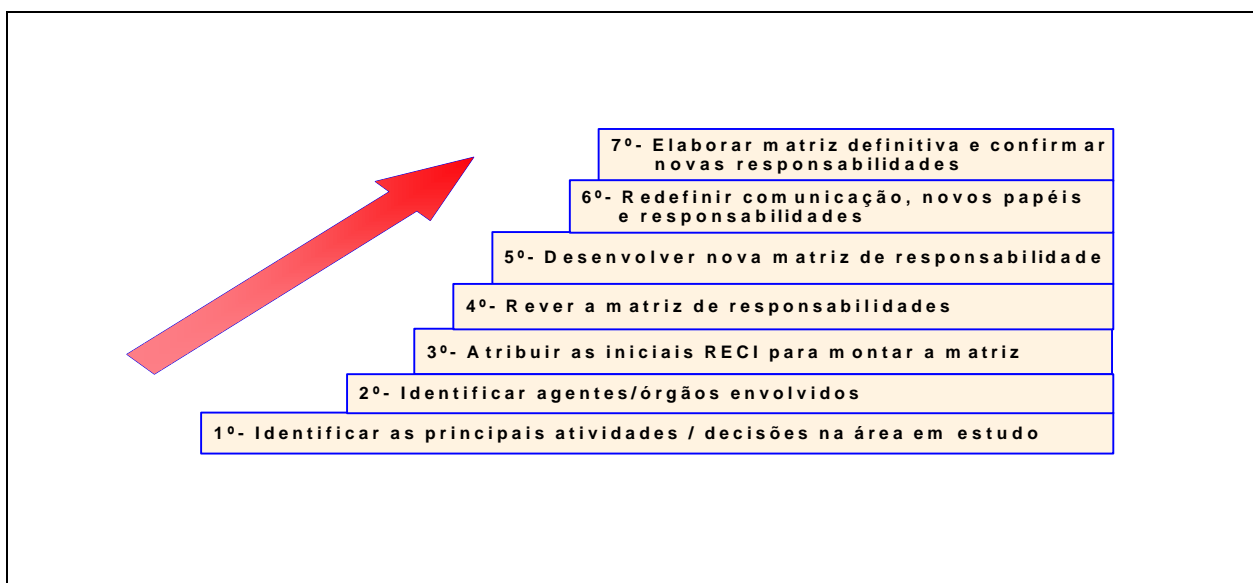
de processo³ revelou pontos de ambigüidade nas estruturas de controle, a análise RECI pode ser empregada para identificar a extensão do problema.

A análise RECI produz uma matriz que pode representar a estrutura existente ou uma nova estrutura organizacional. Em qualquer dos casos, recomenda-se a participação dos gestores do órgão ou programa auditado durante todo o processo, como forma de garantir a viabilidade da proposta e a aceitação do resultado final.

3. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DA MATRIZ RECI

A montagem da matriz RECI, numa auditoria de natureza operacional, é realizada por meio de *workshops*⁴, envolvendo o pessoal da instituição auditada que, sob a orientação da equipe de auditoria, vai definindo, passo a passo, cada uma das dimensões da matriz. Os passos a serem seguidos, basicamente, são os seguintes:

FIGURA 1 – COMO ELABORAR A MATRIZ RECI



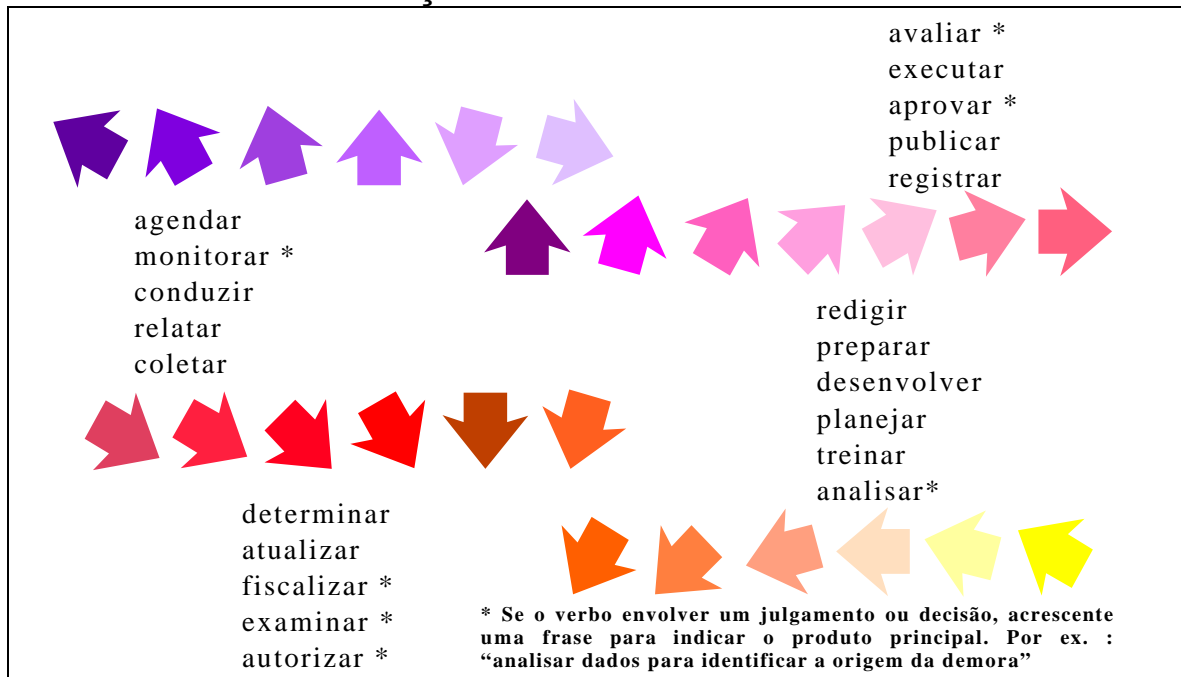
1º passo. Identificar as principais atividades e decisões na área em estudo.

- ↪ Realize entrevistas e *workshops* com o pessoal do órgão auditado.
- ↪ Selecione somente as principais atividades/decisões:
 - procure ser conciso, evite longas descrições;
 - lembre-se de que estamos tratando de papéis/responsabilidades e não de pessoas;
 - evite generalidades do tipo “participar de reuniões” ;
 - utilize verbos de ação.
- ↪ Relacione as principais atividades e decisões na 1ª coluna à esquerda da matriz RECI (eixo "y").

³ A Técnica de Auditoria "Mapa de Processos" (TCU, 2000), traz orientações sobre a elaboração de mapa de processos.

⁴ Reunião destinada à troca de idéias e de conhecimento prático sobre um assunto.

FIGURA 2 – VERBOS DE AÇÃO



2º passo. Identificar os principais agentes / órgãos envolvidos em cada atividade.

↪ Registre cada um na 1ª linha da matriz RECI (eixo "x").

3º passo. Atribuir as iniciais RECI para montar a matriz.

↪ Trabalhe com o auditado. Selecione uma amostra do pessoal do órgão ou programa auditado que conheça as atividades listadas e represente cada um dos agentes / órgãos identificados na matriz.

↪ A partir das informações obtidas junto ao pessoal do órgão, identifique as responsabilidades de cada agente / órgão em relação a cada atividade e atribua as iniciais RECI. Isso pode ser feito pessoalmente (*workshop*) ou por telefone:

- se a RECI estiver sendo utilizada isoladamente, deve-se realizar uma reunião ou *workshop* ;
- se a RECI estiver sendo utilizada para confirmar achados identificados por outra técnica e o tempo for escasso, uma entrevista por telefone é adequada.

↪ Somente o pessoal do órgão deve indicar que iniciais RECI devem ser atribuídas em cada caso - a matriz não refletirá a realidade se a equipe de auditoria influenciar nesse processo.

↪ Não despreze qualquer inicial RECI atribuída pelo pessoal do órgão. O objetivo do processo é revelar ambigüidades e identificar aspectos confusos.

↪ Não há respostas certas e nenhuma avaliação deve ser feita até que a matriz RECI esteja completa.

↪ O processo de elaboração da matriz deve levar a equipe a refletir sobre novos papéis e responsabilidades.

FIGURA 3 – EXEMPLO DE MATRIZ RECI⁵

PROGRAMA DE PREVENÇÃO E COMBATE AOS INCÊNDIOS FLORESTAIS						
ATIVIDADES DE PREVENÇÃO E COMBATE AOS INCÊNDIOS FLORESTAIS	Coordenação do Programa	Dicon	Diren	Direc	Supes	Bombeiros
Preparar cursos para treinamento de brigadistas	RE					E
Selecionar UC's onde devem ser formadas brigadas contra incêndios	RE		C	C		
Selecionar brigadistas em UC's	R		E	E		
Treinar brigadistas em UC's	RE					
Adquirir equipamentos de combate ao fogo em UC's	RE		E	E	E	
Guardar os equipamentos			E	E	RE	
Coordenar as atividades de combate ao fogo em UC's	RE					E
Realizar perícia em áreas queimadas	RE					E
Autorizar queimadas controladas		I	R		E	
Fiscalizar queimadas		RE	C		E	
Manter banco de dados sobre autorizações de queimada			R		E	
Preparar cursos de queimada controlada	RE		C		C	E
Selecionar áreas críticas para realização de cursos	RE		C		C	
Ministrar cursos de queimada controlada	RE					E
Elaborar planos de manejo em UC's	RE		C	C		

Legenda:
R: quem é Responsável
E: quem Executa
C: quem deve ser Consultado antes
I: quem deve ser Informado depois
Dicon: Diretoria de Controle Ambiental
Diren: Diretoria de Recursos Naturais Renováveis
Direc: Diretoria de Ecossistemas
Supes: Superintendências Regionais
UC: Unidades de Conservação

4º passo. Rever a matriz RECI a partir de dois tipos de análise, horizontal e vertical:

a) Na análise horizontal, examine cada atividade e verifique os seguintes aspectos:

- ↪ as oportunidades de aperfeiçoamento;
- ↪ ausência de **R** (responsável): nenhum agente é responsável pela atividade. Toda atividade deve ter um responsável ou não será implementada;
- ↪ ausência de **E** (executor): nenhum agente tem a atribuição de executar tal atividade, logo, ela não será realizada porque nenhum recurso lhe foi alocado;
- ↪ muitos **Cs**: será necessário consultar tantos agentes? Somente as consultas que contribuem para o desenvolvimento da atividade devem ser mantidas.
- ↪ muitos **Is**: será necessário informar a tantos agentes sobre a atividade? Mantenha apenas aqueles que realmente necessitam ser informados sobre a atividade.

b) Na análise vertical, verifique:

⁵ O exemplo baseou-se em atividades desenvolvidas no âmbito do Sistema Nacional de Prevenção e Combate aos Incêndios Florestais - PREVFOGO, mas os órgãos e agentes relacionados não correspondem à realidade do programa.

- ↪ as responsabilidades de cada agente e identifique as oportunidades de aperfeiçoamento;
- ↪ muitos **Rs**: esse agente é capaz de assumir tantas responsabilidades? Algumas não poderiam ser delegadas?
- ↪ muitos **Es**: esse agente deve executar tantas atividades?
- ↪ ausência de **Rs** ou **Es**: esse agente pode ser excluído uma vez que não é responsável ou executor de nenhuma atividade?
- ↪ as pessoas que atualmente ocupam essas posições possuem habilidades adequadas para desempenhar as competências que lhes são atribuídas?

5º passo. Desenvolver nova matriz RECI, observando as seguintes diretrizes.

- ↪ Quando estiver atribuindo novas responsabilidades para os agentes, siga a seguinte orientação:
 - atribua os papéis de **R** e **E** aos agentes que se encontram mais próximos às atividades ou que detenham maior conhecimento a respeito;
 - só deve haver um responsável para cada atividade;
 - reduza o número de **Cs**, **Is**, verificações e autorizações para cada atividade - nem sempre agregam valor;
 - certifique-se de que a solução proposta está de acordo com a cultura organizacional.

6º passo. Redefinir comunicação, novos papéis e responsabilidades.

- ↪ Faça entrevistas e *workshops* com os gestores envolvidos para discutir as mudanças de papéis e responsabilidades propostas na nova matriz.

7º passo. Elabore a versão definitiva da matriz e confirme com os gestores as suas novas atribuições. Sempre que necessário, reavalie essas atribuições.

BIBLIOGRAFIA

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Mapa de Processos. Julho de 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Treinamento em Auditoria de Natureza Operacional – Projeto de Cooperação TCU/Reino Unido. Agosto de 2000.

FOLHA DE SUGESTÕES

O TCU preocupa-se com o constante aperfeiçoamento da qualidade de seus manuais e orientações, buscando, para isso, ouvir a valiosa opinião do público-alvo dos referidos trabalhos.

O questionário a seguir refere-se especificamente às Técnicas de Auditoria - Análise RECI, distribuídas a partir de março de 2001. Será muito útil para o TCU se o leitor deste documento puder dispor de alguns minutos para responder às perguntas constantes no referido questionário e enviá-lo pelos Correios (não é preciso selar, pois o porte será pago pelo TCU).

Sugestões sobre este documento também podem ser enviadas das seguintes formas:

E-mail: seprog@tcu.gov.br

Fax: (61) 316-7896

Fone: (61) 316-7313

Endereço: Tribunal de Contas da União - TCU

SEPROG

Setor de Administração Federal Sul - Lote 01

CEP: 70042-900 - Brasília-DF



FINALIDADE

Este questionário de avaliação tem por objetivo obter a opinião dos leitores sobre as **Técnicas de Auditoria Análise RECI**, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Por favor, responda às questões abaixo assinalando com um "X" a alternativa mais adequada. Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. Em que esfera do governo você trabalha?

- Federal Estadual ou DF Municipal

2. Em que órgão você trabalha?

- Poder Legislativo Poder Judiciário Outro [especificar] _____
 Poder Executivo Controle Interno

3. Que partes das Técnicas de Auditoria Análise RECI você leu?

- Todo Item 1 [todo ou parte] Item 2 [todo ou parte] Item 3 [todo ou parte]

4. Leia com atenção cada indicador e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião sobre as Técnicas de Auditoria Análise RECI. Marque com um "X" a opção que melhor representa o seu julgamento.

Concorda integralmente	Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda integralmente	
5	4	3	2	1	
	5	4	3	2	1
O manual é:					
Fácil de ser lido	•	•	•	•	•
Fácil de ser entendido	•	•	•	•	•
Lógico	•	•	•	•	•
Sucinto	•	•	•	•	•
Completo	•	•	•	•	•
Útil	•	•	•	•	•

5. Como você tomou conhecimento das Técnicas de Auditoria Análise RECI?

- Quando recebeu Pela Internet
 Divulgação interna do TCU Pela imprensa
 Por mensagem do SIAFI Outros [especificar] _____

6. Como você obteve das Técnicas de Auditoria Análise RECI?

- Solicitou diretamente ao TCU *Download* pela Internet Outros [especificar] _____

7. Apresente, a seguir, comentários e sugestões para o aprimoramento da qualidade das Técnicas de Auditoria Análise RECI. No caso de sugestões para alteração/supressão/aditamento de itens de verificação, favor preencher o quadro anexo.



Tribunal de Contas da União
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de
Programas de Governo

QUADRO DE SUGESTÕES

FINALIDADE

Este quadro de sugestões tem por objetivo obter a opinião dos leitores sobre as Técnicas de Auditoria Análise RECI, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Nº do item	Proposta de alteração, supressão ou aditamento	Fundamentação

PTR/BSB 880/92
UP-AC/TCU
DR/BSB

CARTA - RESPOSTA
NÃO É NECESSÁRIO SELAR

70099-999

O SELO SERÁ PAGO POR
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
BRASÍLIA-DF

UNIDADES DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria da Presidência	<i>Paulo Emílio Lustosa</i>
Consultoria Jurídica	<i>José Moacir Cardoso da Costa</i>
Instituto Serzedello Corrêa	<i>Salvatore Palumbo</i>
Secretaria de Controle Interno	<i>Leila Fonseca dos Santos V. Ferreira</i>
Secretaria de Planejamento e Gestão	<i>Mauro Giacobbo</i>
Secretaria de Tecnologia da Informação	<i>Cláudio Silva da Cruz</i>
Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais	<i>Erivan Carlos de Carvalho</i>
Assessoria de Comunicação Social	<i>Francisco Raul Félix de Souza Ramos</i>
Assessoria de Relações Internacionais	<i>Ana Beatriz Pascal Kraft</i>
Assessoria Parlamentar	<i>Severino Lucena da Nóbrega</i>
Secretaria-Geral das Sessões	<i>Eugênio Lisboa Vilar de Melo</i>
Secretaria do Plenário	<i>Elenir Teodoro Gonçalves dos Santos</i>
Secretaria-Geral de Administração	<i>Antônio José Ferreira da Trindade</i>
Secretaria de Recursos Humanos	<i>Cláudia de Faria Castro</i>
Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade	<i>Pedro Martins de Sousa</i>
Secretaria de Material, Pat. e Com. Administrativa	<i>Ary Fernando Beirão</i>
Secretaria de Engenharia e Serviços Gerais	<i>Alfredo Henrique Bauchspiess</i>
Secretaria-Geral de Controle Externo	<i>Luciano Carlos Batista</i>
Secretaria-Adjunta de Contas	<i>Ricardo de Mello Araújo</i>
Secretaria-Adjunta de Fiscalização	<i>Cláudio Souza Castello Branco</i>
1ª Secretaria de Controle Externo	<i>Rosendo Severo dos Anjos Neto</i>
2ª Secretaria de Controle Externo	<i>Eduardo Duailibe Murici</i>
3ª Secretaria de Controle Externo	<i>Carlos Nivan Maia</i>
4ª Secretaria de Controle Externo	<i>Maria do P. Socorro Teixeira Rosa</i>
5ª Secretaria de Controle Externo	<i>Odilon Cavallari de Oliveira</i>
6ª Secretaria de Controle Externo	<i>Ismar Barbosa Cruz</i>
Secretaria de Fiscalização de Desestatização	<i>Jorge Pereira de Macedo</i>
Secretaria de Fiscalização de Obras e Pat. da União	<i>Cláudio Sarian Altounian</i>
Secretaria de Fiscalização de Pessoal	<i>Antonio Júlio Ferreira</i>
Secretaria de Fiscalização e Aval. de Prog. de Governo	<i>Marília Zinn Salvucci</i>
Secretaria de Macroavaliação Governamental	<i>Paulo Roberto Pinheiro Dias Pereira</i>
Secretaria de Recursos	<i>Marcos Bemquerer Costa</i>
Secretaria de Controle Externo/AC	<i>Dion Carvalho Gomes de Sá</i>
Secretaria de Controle Externo/AL	<i>Edimilson Monteiro Batista</i>
Secretaria de Controle Externo/AP	<i>Gilmar Gomes de Lira</i>
Secretaria de Controle Externo/AM	<i>Helena Montenegro Valente</i>
Secretaria de Controle Externo/BA	<i>Evilásio Magalhães Vieira</i>
Secretaria de Controle Externo/CE	<i>Paulo Nogueira de Medeiros</i>
Secretaria de Controle Externo/ES	<i>Hamilton Caputo Delfino Silva</i>
Secretaria de Controle Externo/GO	<i>Rosângela Paniago Curado Fleury</i>
Secretaria de Controle Externo/MA	<i>Osmir da Silva Freire</i>
Secretaria de Controle Externo/MT	<i>Luiz Guilherme da Boamorte Silveira</i>
Secretaria de Controle Externo/MS	<i>Raimundo Nonato Coutinho</i>
Secretaria de Controle Externo/MG	<i>Élsio Geová dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/PA	<i>José Márcio Paulino Murta</i>
Secretaria de Controle Externo/PB	<i>Raimundo Nonato Soares Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/PR	<i>Nazaré do Socorro G. Rosário Zuardi</i>
Secretaria de Controle Externo/PE	<i>Ildê Ramos Rodrigues</i>
Secretaria de Controle Externo/PI	<i>José Maria Araújo Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/RJ	<i>Francisco Carlos Ribeiro de Almeida</i>
Secretaria de Controle Externo/RN	<i>Marcos Valério de Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/RS	<i>Antônio José Martins de Almeida</i>
Secretaria de Controle Externo/RO	<i>Fábio Arruda de Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/RR	<i>Rainério Rodrigues Leite</i>
Secretaria de Controle Externo/SC	<i>Rafael Blanco Muniz</i>
Secretaria de Controle Externo/SP	<i>Eloi Carnovali</i>
Secretaria de Controle Externo/SE	<i>Maria Salete Fraga Silva Palma</i>
Secretaria de Controle Externo/TO	<i>Carlos Martins dos Santos</i>