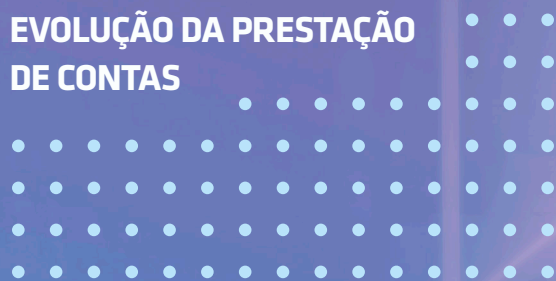


+ - % \$ + - % \$
+ - % \$ + - % \$
+ - % \$ + - % \$
+ - % \$ + - % \$



RELATÓRIO DE GESTÃO NA FORMA DE RELATO INTEGRADO

EVOLUÇÃO DA PRESTAÇÃO
DE CONTAS



⊕ TRANSPARENTE

⊕ AMIGÁVEL

⊕ INTEGRADA





REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

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

MINISTROS-SUBSTITUTOS

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

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

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

RELATÓRIO DE GESTÃO NA FORMA DE RELATO INTEGRADO

**EVOLUÇÃO DA PRESTAÇÃO
DE CONTAS**

© 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 Métodos e Suporte ao Controle Externo

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Relatório de gestão na forma de relato integrado : evolução da prestação de contas / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo (Adgecex), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

45 p. : il. color.

1. Relatório técnico – Brasil. 2. Gestão – Brasil. 3. Prestação de contas.
I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

APRESENTAÇÃO

A prestação de contas é uma obrigação constitucional de qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária, conforme parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal. O dever de prestar contas é da pessoa física responsável por bens e valores públicos, não da entidade, e a comprovação deve ser feita de acordo com as normas da Administração.

Todo administrador que gere recursos públicos federais deve prestar contas anualmente, ao término do exercício, por meio da elaboração de um relatório cujo conteúdo é definido pelo Tribunal de Contas da União no exercício de seu poder de regulamentar que lhe confere o art. 3º da Lei 8.443/1992. As prestações de contas anuais do exercício de 2018 foram reguladas na Decisão Normativa TCU 170/2018, a qual, entre outras coisas, promoveu um rearranjo na estrutura geral do relatório de gestão.

Ressalto que o Relatório de Gestão é o documento elaborado pelo gestor de órgão, entidade ou fundo da Administração Pública Federal para comprovar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos em um determinado exercício. O conteúdo e as diretrizes para elaboração dessa avaliação foram definidos com base no modelo de relato integrado, que vem sendo implementado por diversas organizações no mundo todo, em razão de suas vantagens como instrumento de gestão e comunicação corporativa.

Portanto, neste novo modelo, visando a sociedade como destinatária primordial, o relatório de gestão deve ser conciso e abrangente, redigido em uma linguagem voltada para o cidadão e com foco nos resultados alcançados, garantindo a transparência, a credibilidade e a utilidade das prestações de contas conforme requerido pelo Acórdão 3.608/2014- Plenário, da relatoria do Ministro Aroldo Cedraz.

A transparência, por tornar as informações dos relatórios de gestão mais claras, além de permitir a avaliação do resultado das organizações públicas de forma integrada e de acordo com os objetivos e metas por ela definidos. A credibilidade, pois ajuda a criar uma relação de confiança entre as partes interessadas ao exigir que sejam apontadas não apenas os sucessos, mas, também, as dificuldades e limitações. E por fim, a utilidade da prestação de contas, que ao adotar o pensamento integrado e o olhar interiorizado, permite a melhoria dos processos de controle e gestão.

A edição da presente cartilha tem por objetivo apresentar, aos administradores e responsáveis pela elaboração das avaliações, as novidades trazidas pela DN TCU 170/2018 referentes à prestação de contas. Entre essas, cito os aperfeiçoamentos adotados para a concepção do relatório de gestão na forma de relatório integrado, adotando infográficos para transformar informações complexas em dados facilmente compreensíveis.

Assim, asseguro que esta publicação, à disposição da sociedade, é mais um exemplo do compromisso desta Corte de Contas com anseios que não são só meus, mas de todos os cidadãos brasileiros que clamam por ética no emprego dos recursos públicos.

Brasília, 8 de novembro de 2018

RAIMUNDO CARREIRO
Ministro-Presidente do TCU

SUMÁRIO

■ INTRODUÇÃO	8	Comparação entre o modelo anterior e o novo	16
■ NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE PRESTAÇÃO DE CONTAS	9	Desafio no processo de mudança.....	17
Unidade prestadora de contas.....	9	Prestação de contas refletindo negócio, cadeia de valor, risco e custos	17
Prestação de Contas	10	Relatório integrado como instrumento de gestão e fonte de pesquisa	18
Relatório de Gestão	10	Competição interna benéfica	18
Processo de contas	10	■ NOVO MODELO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	19
Processo de Contas Anuais.....	10	Diretrizes para elaboração do relatório de gestão	19
Processo de Contas Extraordinárias	10	Abordagem estratégica	19
■ GOVERNANÇA PÚBLICA	11	Conectividade da informação	19
■ RELATO INTEGRADO	13	Relações com partes interessadas.....	19
O que é relato integrado	13	Materialidade	19
Princípios básicos que sustentam a preparação do relatório integrado	14	Concisão	20
Elementos de conteúdo do relatório integrado	14	Confiabilidade e completude	20
Pensamento integrado	15	Coerência e comparabilidade	20
Adaptação da Estrutura Internacional de Relato Integrado para o setor público.....	15	Clareza	20
A iniciativa-piloto com o relatório de gestão do Ministério da Fazenda.....	16	Estrutura e conteúdo do relatório de gestão	20





■ **MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE 23**

■ **VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO 24**

Identificação da unidade prestadora de contas 24

Estrutura organizacional 25

Ambiente externo 25

Modelo de negócios 26

Forma recomendada para o capítulo
Visão Geral e Ambiente Externo 27

■ **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA 28**

Principais objetivos estratégicos, com especificação
de planos para implementar as prioridades 28

Descrição das estruturas de governança 29

Principais canais de comunicação com a
sociedade e as partes interessadas 30

Forma recomendada para o capítulo
Planejamento Estratégico e Governança 30

■ **GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS 31**

Gestão de riscos e controles internos 31

Forma recomendada para o capítulo
Gestão de Riscos e Controles Internos 32

■ **RESULTADOS DA GESTÃO 33**

Resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos
(ou cadeia de valor) e às prioridades da gestão 33

Forma recomendada para o capítulo Resultados da Gestão 35

■ **ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO 36**

Declaração dos titulares da Secretaria-Executiva e da unidade
responsável pelo planejamento, pelo orçamento e pela
administração – ou cargos de natureza equivalente 36

Demonstração da eficiência e conformidade legal de áreas
relevantes de gestão que contribuíram para o alcance
dos resultados da UPC no exercício 36

Gestão orçamentária e financeira 36

Gestão de pessoas 37

Gestão de licitações e contratos 39

Gestão patrimonial e infraestrutura 39

Gestão da tecnologia da informação 39

Gestão de custos 39

Sustentabilidade ambiental 39

Forma recomendada para o capítulo Alocução
de Recursos e Áreas Especiais de Gestão 40

■ DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	41
Declaração do contador e/ou opinião dos auditores externos	41
Demonstrações contábeis	41
Notas Explicativas	42
Forma recomendada para o capítulo das Demonstrações Contábeis	42
■ OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES	43
Determinação da materialidade das informações	43
Tratamento de determinações e recomendações do TCU	43
■ ANEXOS E APÊNDICES	44
Declaração de integridade, pelos responsáveis pela governança, do relato integrado, conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado	44
Referências	44





INTRODUÇÃO

Esta publicação tem por objetivo divulgar orientações e conceitos básicos que contribuam para a compreensão das diretrizes e dos elementos de conteúdo que devem nortear a elaboração do relatório de gestão pelas unidades prestadoras de contas, a partir do exercício de 2018.

A Decisão Normativa TCU 170/2018 trouxe ajustes na estrutura básica do relatório de gestão que compõe a prestação de contas de 2018. A nova estrutura toma como base o modelo de relato integrado, desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado) – IIRC.

Na sua busca por uma proposta que torne o processo de prestação de contas mais efetivo e eficiente, o Tribunal, em suas pesquisas e estudos, encontrou, no modelo de relato integrado, elementos bastante próximos aos que vinham sendo apontados como indicados para a evolução da prestação de contas anual e contribuição ao aperfeiçoamento da Administração Pública e de sua *accountability*.

As orientações que compõem esta publicação procuram contextualizar o leitor no processo de prestação de contas e facilitar a compreensão de conceitos e ideias básicas sobre esse tema. Ao tratar da governança, o documento não somente remete a requisitos de boa administração e a normas legais pertinentes, mas também contribui para a visão de como o realinhamento do relatório de gestão pode ir ao encontro de um modelo mais efetivo de prestação de contas.

Informações e esclarecimentos são apresentados sobre o modelo de relato integrado e seus princípios, tema que não se limita a estruturar os relatórios de gestão, mas se propõe a aperfeiçoar o modo de pensar a Administração e a estruturação de suas informações gerenciais, especialmente dedicadas à demonstração integrada e sistêmica da gestão dos recursos voltada ao alcance dos resultados.

A publicação contém explicações sobre os princípios do relato integrado e, também, sobre o conteúdo dos capítulos referentes à estrutura básica indicada na Decisão Normativa TCU 170/2018, de modo a auxiliar de forma mais direta na elaboração do relatório de gestão.

Esta iniciativa faz parte das ações do Tribunal para a evolução da prestação de contas de órgãos e entidades da Administração Pública federal, que vem sendo desenvolvida em diversas frentes e etapas.



NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE PRESTAÇÃO DE CONTAS

A Constituição Federal e a Lei 8.443/1992 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União – LOTCU) estabelecem que compete ao TCU julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal.

O processo de contas anuais compreende três etapas complementares: a prestação de contas, a auditoria nas contas e o julgamento das contas dos administradores. Cada uma dessas etapas é realizada por agente e órgãos distintos, responsáveis pela entrega dos produtos específicos, conforme detalhado na tabela a seguir.

ETAPAS DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

ETAPAS	RESPONSÁVEL	PRODUTOS
Prestação de contas	Administração	+ Relatório de gestão
Auditoria anual de contas	Órgão de controle interno	+ Relatório de auditoria de gestão + Certificado de auditoria + Parecer do dirigente do órgão de controle interno
Julgamento das contas dos administradores	Tribunal de Contas da União	+ Instrução técnica + Decisão do Tribunal

O TCU emite atos normativos sobre a prestação e o julgamento das contas dos administradores (art. 3º da LOTCU). A Instrução Normativa TCU 63/2010 estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas.

Também há duas decisões normativas sobre a matéria, editadas para cada exercício financeiro. Uma estabelece regras para a apresentação das contas pelos administradores, especialmente, para a elaboração do relatório de gestão; outra determina as unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão as contas julgadas pelo Tribunal e estabelece as regras para as instâncias que atuarão na análise das contas para o julgamento.

Por fim, Portaria do TCU traz orientações adicionais para a elaboração do relatório de gestão, rol de responsáveis e peças complementares que constituirão os pro-

cessos de contas, bem como procedimentos para a operacionalização do Sistema de Prestação de Contas – e-Contas.

A seguir, são apresentados conceitos básicos para o entendimento da sistemática de prestação de contas.

UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

Órgão, entidade ou fundo da Administração Pública federal responsável por dinheiros, bens e valores públicos e que tem relevância para a sociedade e o Congresso Nacional, tanto pela utilização de recursos federais quanto pela entrega de bens e serviços públicos.





PRESTAÇÃO DE CONTAS

Instrumento pelo qual os administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, devem demonstrar a aplicação dos recursos, orçamentários e extraorçamentários, geridos ou não pela unidade prestadora de contas – UPC.

RELATÓRIO DE GESTÃO

Documento elaborado pela administração para demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos, informando no mínimo: os objetivos e as metas definidos para o exercício; os resultados alcançados ao fim do exercício; a contribuição da estratégia, da governança e da alocação de recursos para o alcance dos resultados; as justificativas para objetivos ou metas não atingidos (Decisão Normativa TCU 170/2018).

PROCESSO DE CONTAS

Processo de trabalho do controle externo destinado a avaliar e julgar o desempenho e a conformidade da gestão das pessoas abrangidas pelos incisos I, III, IV, V e VI do art. 5º da Lei 8.443/1992, com base em documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, obtidos direta ou indiretamente.

PROCESSO DE CONTAS ANUAIS

Processo de contas referente a exercício financeiro determinado constituído pelo Tribunal, segundo critérios de risco, materialidade e relevância.

PROCESSO DE CONTAS EXTRAORDINÁRIAS

Processo de contas constituído por ocasião da extinção, liquidação, dissolução, transformação, fusão, incorporação ou desestatização de unidades prestadoras de contas, cujos responsáveis estejam alcançados pelo dever de prestar contas (art. 70, parágrafo único, da Constituição Federal).



GOVERNANÇA PÚBLICA

O Decreto 9.203/2017 estabelece que compete à alta administração dos órgãos e das entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional implementar e manter mecanismos e instâncias de governança. A política de governança é uma boa prática a ser implementada pelos três Poderes, mais o Ministério Público e a Defensoria Pública da União, sendo, aliás, objeto de projeto de lei proposto em 2017.

Segundo o referido decreto, governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Liderança refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental - integridade, competência, responsabilidade e motivação - exercidas nos principais cargos das organizações.

Estratégia compreende a definição e o monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e ações de unidades e organizações envolvidas na sua execução, além de critérios de priorização, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido.

Controle abrange o processo de gestão de riscos e controles internos, assim como aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização.

Os responsáveis por estabelecer esses mecanismos são os líderes das organizações. Para auxiliá-los nessa empreitada, o Tribunal editou as publicações “10 passos para a boa governança” e “Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração – versão 2”.

Essas publicações estão disponíveis no Portal TCU (www.tcu.gov.br) e abordam os seguintes assuntos:

- + Conceitos fundamentais (governança e gestão)
- + Mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle)
- + Práticas relativas ao mecanismo liderança
 - + Pessoas e competências
 - + Princípios e comportamentos
 - + Liderança organizacional
 - + Sistema de governança
- + Práticas relativas ao mecanismo estratégia
 - + Relacionamento com partes interessadas
 - + Estratégia organizacional
 - + Alinhamento transorganizacional
- + Práticas relativas ao mecanismo controle
 - + Gestão de riscos e controle interno
 - + Auditoria interna
 - + *Accountability* e transparência

O TCU tem realizado levantamentos em órgãos e entidades da Administração Pública federal, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação da governança pública e da gestão nas áreas de tecnologia da informação – TI, contratações, pessoas e resultados finalísticos.





Em 2017, por exemplo, o levantamento realizado apontou baixo nível de maturidade em relação à governança pública (Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, relator Bruno Dantas, TC 017.245/2017-6). Isso significa que boa parte das instituições federais possui deficiência em liderança, estratégia ou *accountability*, bem como em gestão de operações – planejamento, execução e controle –, o que se reflete na capacidade de entregar à sociedade o que se espera.

📌 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO



Registra-se que, enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais (planejamento, execução, controle, ação), portanto responsável pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão.

⚠️ ATENÇÃO

Caso a UPC ainda não tenha implementado os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança requeridos para a elaboração do relato integrado, essa informação deverá constar do relatório de gestão. Os prazos previstos para a implementação de tais mecanismos também deverão ser informados.

A unidade prestadora de contas deve recorrer aos trabalhos de avaliação e consultoria da auditoria interna, com vistas ao aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão, a exemplo do que prevê o art. 18 do Decreto 9.203/2017.

RELATO INTEGRADO

A Decisão Normativa TCU 170/2018 trouxe duas inovações para a prestação de contas de 2018: a consolidação das contas no nível estratégico da UPC e a alteração da estrutura básica do relatório de gestão.

Até 2017, diversos órgãos dos ministérios prestavam contas individualmente, mas, em 2018, foram consolidadas nas contas da alta administração da UPC, eliminando-se, assim, a fragmentação. O objetivo dessa consolidação foi permitir o exame do alcance de resultados e do cumprimento da missão institucional.

Quanto ao relatório de gestão, passa a ser um documento conciso, focado na demonstração de alcance dos resultados e tendo a sociedade como destinatário primordial. A nova estrutura toma como base o modelo do relato integrado detalhado a seguir.

O QUE É RELATO INTEGRADO

Relato integrado é uma nova abordagem para preparação de relatórios baseada em processos de controle e gestão que tem por objetivo divulgar informações concisas, relevantes e estratégicas para a gestão integrada, comunicação interna e prestação de contas. O relato integrado representa uma evolução nos processos de gestão organizacional e comunicação corporativa.

A organização deve adotar o pensamento integrado, isto é, deve considerar o relacionamento existente entre suas diversas unidades operacionais e os recursos destinados ao alcance dos objetivos institucionais, para elaborar relatório integrado cujo objetivo é integrar informação financeira e informações sobre estratégia, governança, desempenho e perspectivas da organização.

Relatório integrado¹ é um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor², em curto, médio e longo prazo (Estrutura Internacional para o Relato Integrado, 2013).

A Estrutura Internacional para o Relato Integrado foi desenvolvida pelo *International Integrated Reporting Council* ou Conselho Internacional para o Relato Integrado, criado em 2010. O IIRC é uma aliança internacional de empresas, reguladores, investidores, organismos de normatização, entidades contábeis e academia. No sítio do IIRC, é possível baixar o arquivo da Estrutura, disponível em diversos idiomas, incluindo português (<http://integratedreporting.org/>).

A primeira versão do relato integrado foi lançada em 2013 e conta hoje com a adesão de mais de 1.600 empresas em todos os continentes, além de haver um crescente interesse por parte do setor público. No Brasil, a adoção do relato integrado de forma voluntária é fomentada pela Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado – CBARI (www.relatointegradobrasil.com.br).

Além de aumentar a eficiência do próprio processo de relatar, a Estrutura Internacional para o Relato Integrado possui as qualidades necessárias para tornar os relatórios corporativos mais transparentes e de fácil compreensão para as partes interessadas. O propósito da Estrutura é estabelecer princípios e conteúdos que guiem a elaboração de um relatório integrado, bem como explicar os conceitos fundamentais que os sustentam.

- 1 Relato integrado é uma nova abordagem para preparação do relatório corporativo por meio do pensamento integrado da organização, enquanto relatório integrado é o documento resultante desse processo.
- 2 A expressão “gerar valor” empregada na Estrutura do IIRC refere-se a fatores econômicos, como lucro e produtividade, e a aspectos intangíveis, como imagem, prestígio etc. A criação de valor das empresas do setor privado é retratada pelo valor das ações no mercado de capitais ou pelo preço de venda da companhia de capital fechado. No setor público, a expressão “gerar valor” pode ser entendida como gerar resultado que atenda às necessidades de interesse público.





PRINCÍPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAM A PREPARAÇÃO DO RELATÓRIO INTEGRADO

O relatório integrado é construído com base em sete princípios. A abordagem baseada em princípios preconiza o equilíbrio entre flexibilidade e prescrição na elaboração do relatório. Ao mesmo tempo que identifica as informações necessárias para a avaliação da capacidade de uma organização alcançar seus resultados, não impõe a divulgação de temas individuais, deixando a cargo dos responsáveis pela preparação do relatório a determinação da materialidade e da forma pela qual as informações deverão ser divulgadas.

Os princípios básicos que sustentam a preparação do relatório integrado, disciplinando o seu conteúdo e a maneira pela qual a informação é apresentada, estão detalhados no quadro a seguir.

PRINCÍPIOS BÁSICOS

- + **Foco estratégico e orientação para o futuro:** um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e de como ela se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles.
- + **Conectividade da informação:** um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo.
- + **Relações com partes interessadas:** um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende e leva em conta seus legítimos interesses e necessidades, bem como responde a eles.

- + **Materialidade:** um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização gerar valor em curto, médio e longo prazo.
- + **Concisão:** um relatório integrado deve ser conciso.
- + **Confiabilidade e completude:** um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais.
- + **Coerência e comparabilidade:** as informações, em um relatório integrado, devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações, na medida em que seja material para a capacidade de a própria organização gerar valor ao longo do tempo.

ELEMENTOS DE CONTEÚDO DO RELATÓRIO INTEGRADO

Um relatório integrado abrange oito elementos de conteúdo, vinculados uns aos outros e não excludentes, e responde à pergunta feita para cada um deles.

ELEMENTOS DE CONTEÚDO

- + **Visão geral organizacional e ambiente externo:** O que a organização faz e sobre quais circunstâncias ela atua?
- + **Governança:** Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?
- + **Modelo de negócios:** Qual é o modelo de negócios da organização?

- + **Riscos e oportunidades:** Quais são os riscos e as oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo, e como a organização lida com eles?
- + **Estratégia e alocação de recursos:** Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?
- + **Desempenho:** Até que ponto a organização já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais são os impactos no tocante aos efeitos sobre os capitais³?
- + **Perspectiva:** Quais são os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao perseguir sua estratégia e quais são as potenciais implicações para seu modelo de negócios e seu desempenho futuro?
- + **Base para apresentação:** Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como esses temas são quantificados ou avaliados?

PENSAMENTO INTEGRADO

O relato integrado se afasta do modelo de negócio fragmentado e baseado em silos – em que cada parte do relatório está sob a responsabilidade de uma unidade que não entende a informação gerada por outra –, para adotar a forma integrada, participativa e com o envolvimento da alta gestão, o chamado pensamento integrado.

3 A expressão “capitais” empregada na Estrutura do IIRC compreende: capital financeiro – disponível ou obtido por meio de financiamentos; capital manufaturado – prédios, equipamentos e infraestrutura; capital intelectual – intangíveis organizacionais baseados em conhecimento; capital humano – competências, habilidades e experiência das pessoas; capital social – intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvida por uma organização; capital natural – recursos ambientais renováveis e não renováveis. No setor público, os referidos capitais são os vários recursos de que as organizações dispõem para atingir seus objetivos financeiros, materiais, pessoais e outros.

O principal objetivo de aplicar a Estrutura Internacional para o Relato Integrado a organizações do setor público é explicar como elas alcançam seus objetivos e geram resultados ao longo do tempo, isto é, criam valor público. O conceito de criação de valor público se refere às atividades de uma organização, as quais demandam o uso de diversos recursos – financeiros, materiais, pessoais, entre outros – e resultam em produtos ou serviços que atendam às necessidades de interesse público.

O Decreto 9.203/2017, sobre governança, define valor público como sendo “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”.

O relato integrado ajuda a organização a ter uma visão integrada dos fatores que afetam o alcance de seus resultados. Se a integração não estiver presente no processo de relatar, o relatório final será, apenas, uma “colcha de retalhos”. O relatório integrado deve ser mais do que uma compilação de informações; deve demonstrar a conectividade das informações, para explicar como a organização alcançou seus resultados.

ADAPTAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNACIONAL DE RELATO INTEGRADO PARA O SETOR PÚBLICO

Embora desenvolvida especificamente para o setor privado, a Estrutura do IIRC pode ser aplicada e adequada, conforme necessário, a organizações do setor público. Como essa estrutura exige a maior parte dos conteúdos já previstos nos normativos do TCU, dando-lhes, porém, consistência, ao especificar a finalidade para a qual cada um deverá compor o relatório, a adoção do novo modelo de relatório de gestão não implicará ruptura em relação ao modelo anterior e, sim, um aperfeiçoamento do que já existia.





Com efeito, a Estrutura do IIRC foi adaptada para o setor público para subsidiar a proposição de portaria do TCU relativa ao detalhamento do conteúdo dos relatórios de gestão de 2018 e, desta forma, melhorar a transparência da prestação de contas.

Cabe destacar que a ordem de apresentação dos elementos de conteúdo do relatório integrado não deve ser vista como uma estrutura fixa, com as informações aparecendo em uma sequência obrigatória, ou como seções isoladas e autônomas. Pelo contrário, a informação deve ser apresentada de modo a tornar aparentes as conexões entre os elementos de conteúdo do relatório.

A Estrutura do IIRC também reconhece que o conteúdo do relatório integrado de uma organização depende de suas circunstâncias individuais. Nesse mesmo sentido, o art. 5º, §4º, da Decisão Normativa TCU 170/2018 prevê a possibilidade de modificação na estrutura e no conteúdo estabelecidos para o relatório de gestão, com o propósito de adequá-los às peculiaridades da gestão ou à necessidade do controle.

A INICIATIVA-PILOTO COM O RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

Iniciativa-piloto com o Relatório de Gestão de 2017 do Ministério da Fazenda – MF foi realizada para testar o novo modelo de relatório de gestão. O relatório entregue ao TCU está disponível no Portal TCU, em Controle e Fiscalização, Prestação de Contas Anuais, ou pelo link <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/>.

Esse relatório contemplou todo o conteúdo previsto no Anexo II da DN TCU 161/2017, que dispõe sobre a prestação de contas do exercício de 2017, bem como adotou a nova abordagem de relato integrado. Deste modo, o relatório do MF foi organizado nos quatro capítulos descritos a seguir.

- + **Governança do ministério:** cenários nacional e internacional, planejamento estratégico, governança, riscos e controles internos e perspectivas para os próximos anos.
- + **Resultados da gestão:** demonstração dos principais projetos e de seus resultados, a partir das cadeias de valor finalísticas contidas no planejamento estratégico.
- + **Conformidade e eficiência da gestão:** informações sobre como foram gerenciados o orçamento e demais recursos disponíveis para suportar a geração dos resultados.
- + **Demonstrações contábeis:** demonstração da situação e da gestão financeira, orçamentária e patrimonial no exercício.

No que tange ao impacto do novo relatório de gestão, o Ministério da Fazenda destacou vantagens com a adoção do relato integrado, conforme sintetizado nos tópicos a seguir.

COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO ANTERIOR E O NOVO

Inegável a importância da consolidação das contas no nível estratégico e da adoção do relato integrado para evidenciar os resultados alcançados.

Em 2018, o Ministério da Fazenda entregou ao TCU apenas um relatório, com 176 páginas, exceto as empresas públicas, que continuam elaborando relatório separado, enquanto, em 2017, foram entregues 43 relatórios, que totalizaram, aproximadamente, 1.800 páginas.

Por ser um documento conciso e abrangente, o relatório integrado se concentrou, apenas, nas informações que afetam, de maneira significativa, a capacidade de o ministério gerar valor.

A tabela a seguir apresenta a comparação entre o modelo adotado para os relatórios de gestão até 2016 e o novo modelo adotado em 2017 pelo Ministério da Fazenda.

COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS

MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO (2017)
Relatório de gestão feito por órgãos.	Prestação de contas consolidada do ministério.
Cada Secretário respondia pela unidade orçamentária (UG).	A responsabilidade pela geração de valor público para a sociedade passa a ser do Ministro e de Secretários.
Foco na execução orçamentária e financeira e em processos de compras e contratações.	Foco nos resultados alcançados no exercício.
Linguagem tecnicista.	Linguagem voltada para o cidadão, ou seja, simples e de fácil entendimento.
Modelo burocrático com, aproximadamente, 1.800 páginas – somando todos os relatórios de 2016.	Modelo com base no relato integrado totalizou, aproximadamente, 200 páginas.

DESAFIO NO PROCESSO DE MUDANÇA

Os principais desafios para a elaboração do relatório integrado do Ministério da Fazenda foram a adoção da abordagem estratégica, o foco no resultado, o engajamento dos atores relevantes, a necessidade de atuação integrada, a magnitude do ministério e o prazo para implementação.

A padronização do relatório em um projeto gráfico permitiu superar o desafio de escrever um relatório conciso, atrativo, com linguagem amigável, destinado à sociedade e que permitisse ao cidadão compreender rapidamente os resultados alcançados pelo ministério no exercício.

Para tornar as informações mais fáceis e compreensíveis, à primeira vista, para um público mais amplo, foram utilizados diversos infográficos, isto é, representações visuais gráficas para apresentar dados e explicar questões complexas.

O Ministério da Fazenda contou, também, com o apoio do TCU, durante a elaboração do relatório-piloto. A Estrutura Internacional para Relato Integrado foi utilizada à exaustão pelo ministério, por conter diversas dicas sobre como apresentar um relatório integra-

do. Também foram realizadas diversas reuniões de ponto de controle com a equipe do TCU, que se manifestou sobre o relatório, à medida que ele foi sendo elaborado.

Apesar dos desafios, o piloto foi concluído em cinco meses, com a entrega do Relatório de Gestão 2017 dentro do prazo previsto.

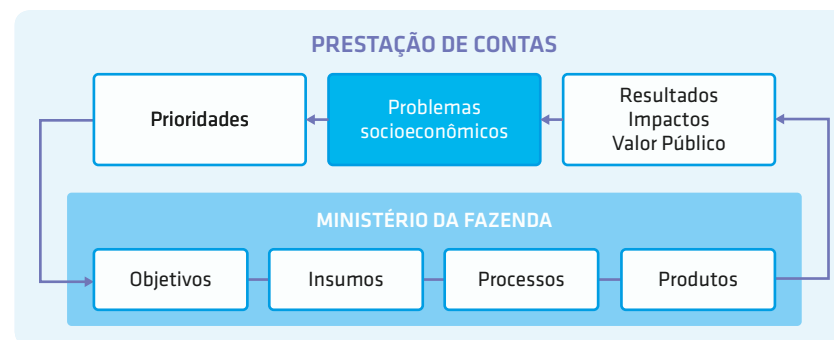
PRESTAÇÃO DE CONTAS REFLETINDO NEGÓCIO, CADEIA DE VALOR, RISCO E CUSTOS

Com a consolidação das contas do ministério, houve a necessidade de estabelecer a relação entre prestação de contas (*accountability*) e gestão, o que foi feito por meio da reflexão sobre qual era o negócio do órgão e o ciclo de investimentos em que ele estava inserido.

Conforme indicado na figura a seguir, o negócio do Ministério da Fazenda é resolver problemas socioeconômicos. Sendo assim, o ministério avalia políticas socioeconômicas, elege prioridades e planeja um conjunto de ações governamentais para alcançar determinados objetivos, além de arrecadar e aplicar recursos para implementar as políticas que ele próprio desenha.

Os insumos são transformados, por meio dos processos de trabalho, em produtos, que visam a cumprir os objetivos estratégicos da organização e gerar valor público. A cadeia de valor deve refletir esse ciclo, assim como a prestação de contas deve demonstrar os resultados alcançados.

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS





Em relação à cada cadeia de valor, o Ministério da Fazenda analisou o desempenho da arrecadação de receitas, o custo do serviço para o contribuinte e o risco envolvido no processo de negócio.

Quanto mais transparente for o relatório, mais democrática será a prestação de contas. O órgão público existe justamente para servir a sociedade.

RELATÓRIO INTEGRADO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E FONTE DE PESQUISA

Enquanto os relatórios anteriores do Ministério da Fazenda serviam apenas para cumprir com o dever de prestar contas ao TCU e não eram utilizados para mais nada, o relatório de gestão de 2017 passou a ser utilizado como instrumento adicional de governança e gestão, em que podem ser consultados os riscos e custos associados aos processos de negócio.

Com efeito, o relatório integrado ajuda a organização a ter uma visão integrada de sua estratégia e de seus planos, tomar decisões ponderadas e gerenciar os principais riscos para melhorar seu desempenho.

Além disso, o novo modelo também passou a ser utilizado como fonte de pesquisa para a academia, o que demonstra que a equipe do ministério conseguiu tornar esse relatório mais amigável para a sociedade.

COMPETIÇÃO INTERNA BENÉFICA

Outro benefício relacionado à transparência trazida pelo relatório integrado é a competição interna benéfica que ele gera. De fato, o relatório integrado fomentou a comparação entre os custos das atividades e o quantitativo de produtos entregues por cada órgão do ministério.

Na visão da Subsecretária de Gestão Estratégica do Ministério da Fazenda, “a gestão precisa ser competitiva, pois gestores ensimesmados não aprendem com os erros e acertos de seus pares”.



NOVO MODELO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

A Decisão Normativa TCU 170/2018 estabelece a estrutura básica do relatório de gestão de 2018 e as diretrizes para elaboração desse documento em seus Anexos II e III, respectivamente, que devem ser observados por todas as UPCs.

As informações fornecidas, como prestação de contas por meio do sistema e-Contas, são de responsabilidade do dirigente máximo de cada UPC, o qual deverá observar, ainda, o detalhamento dos conteúdos e a forma para apresentação do relatório de gestão especificados no sistema.

DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

A partir dos princípios relacionados na Estrutura Internacional de Relato Integrado, foram definidas oito diretrizes para elaboração do relatório de gestão de 2018 (texto em negrito, a seguir), as quais deverão ser atendidas pelas UPCs.

ABORDAGEM ESTRATÉGICA

O relatório deve oferecer uma visão da estratégia da UPC e de como ela se relaciona com a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazos, bem como do uso que faz de seus recursos.

Essa diretriz não se limita aos elementos de conteúdo, estratégia, alocação de recursos e perspectiva, mas norteia, também, a seleção de outros conteúdos, como, por exemplo, o destaque de riscos e oportunidades decorrentes do modelo de negócios da organização.

CONNECTIVIDADE DA INFORMAÇÃO

O relatório deve mostrar uma visão integrada da combinação, inter-relação e dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

Segundo a estrutura do IIRC, “quanto mais o pensamento integrado estiver enraizado nas atividades de uma organização, maior a naturalidade com a qual a conectividade da informação fluirá para o relato, a análise, a tomada de decisão gerencial e, conseqüentemente, o relatório integrado”.

As principais formas de conectividade da informação incluem: (i) análise da alocação atual dos recursos para alcançar os resultados esperados; (ii) ajustes necessários no planejamento estratégico para os exercícios seguintes, em razão da identificação de novos riscos e oportunidades ou em razão de o desempenho passado não ser o esperado; (iii) relação entre a estratégia e o modelo de negócios da organização e entre eles e as mudanças no ambiente externo.

RELAÇÕES COM PARTES INTERESSADAS

O relatório deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a UPC mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como a UPC entende seus legítimos interesses e necessidades, bem como até que ponto os leva em conta e como responde a eles.

Segundo a estrutura do IIRC, “um relatório integrado aumenta a transparência e a prestação de contas, essenciais para construir confiança e resiliência, ao divulgar como os legítimos interesses e necessidades das principais partes interessadas são compreendidos, levados em conta e tratados em decisões, ações e desempenho, bem como na comunicação contínua”.

MATERIALIDADE

O relatório deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazos.

O processo para determinar a materialidade para fins de preparação de um relatório integrado envolve quatro etapas: (i) identificação dos temas capa-





zes de afetar a geração de valor (relevantes); (ii) avaliação do seu impacto; (iii) priorização dos temas; (iv) determinação das informações a serem divulgadas.

CONCISÃO

O relatório deve ser conciso, ou seja, o texto não deve ser mais extenso do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões.

Para alcançar a concisão do relatório integrado, a UPC deve aplicar o processo de determinação de materialidade; utilizar referências cruzadas internas, para evitar a repetição; expressar conceitos de maneira clara e com o menor número possível de palavras; preferir linguagem simples à utilização de terminologia altamente técnica, sem deixar de atender às diretrizes de completude e comparabilidade.

CONFIABILIDADE E COMPLETEDE

O relatório deve abranger todos os temas materiais, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e com isenção de erros significativos.

A confiabilidade das informações depende de seu equilíbrio e da isenção de erros significativos. O equilíbrio pressupõe dar igual tratamento a pontos fortes e fracos, bem como a desempenhos positivos e negativos. A completude pressupõe que toda informação material seja identificada.

COERÊNCIA E COMPARABILIDADE

O relatório deve apresentar informações em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir um acompanhamento das séries históricas da UPC, bem como uma comparação com outras unidades de natureza similar.

A coerência consiste, por exemplo, na adoção dos mesmos indicadores de desempenho, caso eles permaneçam materiais ao longo dos anos, e, quando houver uma mudança significativa, explicar a razão da mudança, descrevendo seu efeito. A comparabilidade se refere, por exemplo, ao relato de indicadores quantitativos normalmente usados por outras organizações com atividades semelhantes.

CLAREZA

O relatório deve fazer uso de linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção clara entre problemas enfrentados e resultados alcançados pela UPC no exercício, em relação àqueles previstos para o futuro.

Conforme a máxima “a forma condiciona o conteúdo”, a adoção de um projeto gráfico, com a utilização de infográficos, ajuda a apresentar dados e explicar questões complexas, tornando mais claro o relatório.

ESTRUTURA E CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Os dirigentes máximos das UPCs devem elaborar o relatório de gestão com o fim de demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos. Esse documento deve informar, no mínimo:

- + os objetivos e as metas definidos para o exercício;
- + os resultados alcançados ao fim do exercício, demonstrando como a estratégia, governança e alocação de recursos contribuíram para o alcance dos resultados;
- + as justificativas para metas e objetivos não atingidos.

As informações que compõem a prestação de contas devem abranger a totalidade da gestão da UPC, incluindo unidades e subunidades que compõem sua estrutura, e possibilitar o exame da legalidade, legitimidade e economicidade dos atos de gestão, bem como da exatidão dos demonstrativos contábeis.

Além de atender às diretrizes para elaboração do relatório de gestão referidas no tópico anterior, as UPCs devem observar a estrutura e os elementos de conteúdo reproduzidos na tabela a seguir, os quais serão detalhados nos capítulos seguintes desta publicação.

↓ ESTRUTURA E CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Elementos pré-textuais: elementos que antecedem o conteúdo do relatório de gestão propriamente dito e que auxiliarão sua leitura pelos usuários das informações.

Mensagem do dirigente máximo da unidade: apresentação sucinta do relatório de gestão, abordando, especialmente, sua estrutura e pontos da gestão do exercício que mereçam destaque, tais como um resumo dos principais resultados alcançados [UPC em números], para posterior detalhamento no corpo do relatório.

Visão geral organizacional e ambiente externo: apresentação das informações que identificam a unidade prestadora da conta (missão e visão), a estrutura organizacional, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios.

Planejamento estratégico e governança: informações sobre como a unidade planejou o cumprimento da sua missão, no início e ao longo do exercício de referência, apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, descrição das estruturas de governança e avaliação sobre como essa estrutura apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente, sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas.

Gestão de riscos e controles internos: avaliação dos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e instituição de controles para mitigação desses riscos.

Resultados da gestão: demonstração dos resultados alcançados para o período, em relação à missão institucional e aos objetivos estratégicos finalísticos, por meio de indicadores de metas, justificativas

para o resultado, expectativas para os próximos exercícios e ajustes necessários no planejamento estratégico para o exercício seguinte.

Alocação de recursos e áreas especiais da gestão: demonstração da alocação de recursos, com vistas ao cumprimento da missão e dos principais objetivos da unidade prestadora de contas, abrangendo a avaliação sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade, tais como pessoas, tecnologia da informação, licitação e contratos, infraestrutura e gestão patrimonial, sustentabilidade ambiental.

Demonstrações contábeis: demonstração da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício, declaração do contador/opinião dos auditores externos, demonstrativos contábeis e notas explicativas.

Outras informações relevantes: outras informações não relacionadas com as demais seções do relatório e que os dirigentes da unidade prestadora de contas tenham interesse em divulgar, em razão da relevância e da necessidade de *accountability* dos gestores, entre as quais, como a UPC determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como esses temas são quantificados ou avaliados, bem como o tratamento de determinações e recomendações do TCU.

Anexos e apêndices: documentos e informações de elaboração da unidade ou de terceiros úteis à compreensão do texto do relatório ou exigidos pelas normas do Tribunal de Contas da União na prestação de contas, entre os quais, declaração de integridade do relato integrado pelos responsáveis pela governança, conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado.





A fim de comprovar a veracidade das informações fornecidas na prestação de contas e possibilitar o aprofundamento da análise da gestão pelos órgãos de controle, as UPCs deverão manter atualizados os sistemas informatizados ou outras ferramentas que utilizem para registrar e controlar os atos de gestão e a aplicação dos recursos, em especial, os sistemas estruturantes da Administração Pública.

Nos capítulos seguintes, serão apresentados o detalhamento e as orientações para elaboração dos relatórios de gestão de 2018, a partir da adaptação da Estrutura Internacional para Relato Integrado para o setor público, os quais norteiam a elaboração do anteprojeto de portaria do TCU e as orientações adicionais do sistema e-Contas.

Além desta cartilha, outras dúvidas referentes aos princípios básicos e elementos de conteúdo de um relatório integrado ou aos conceitos fundamentais que os sustentam devem ser esclarecidas mediante consulta àquela Estrutura.



MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE

Apresentação sucinta do relatório de gestão, abordando, especialmente, sua estrutura e pontos da gestão do exercício que mereçam destaque, tais como um resumo dos principais resultados alcançados [UPC em números], para posterior detalhamento no corpo do relatório

O objetivo da mensagem do dirigente máximo da unidade é fornecer uma visão geral do desempenho de sua gestão. Deverá conter, portanto, o **resumo dos principais resultados alcançados pela UPC frente aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão.**

Quanto à forma, a mensagem deverá ter, no máximo, duas páginas, infográfico com os principais números do resultado da gestão, foto e assinatura do dirigente máximo da unidade.

↓ MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO (GHC)

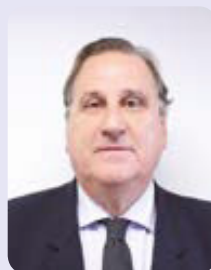
MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO



José Ricardo Agliardi Silveira
Diretor Administrativo e Financeiro



Adriana Denise Acker
Diretora-Superintendente



Mauro Fett Sparta de Souza
Diretor Técnico

O Grupo Hospitalar Conceição (GHC) atua na área de saúde desde a década de cinquenta. Os funcionários acompanharam esta caminhada e contribuíram para o crescimento de nossa instituição. Reconhecemos que o avanço só é possível com a colaboração de todos, principalmente quando nossa missão é oferecer atenção integral à saúde pela excelência na assistência, no ensino e pesquisa, eficiência da gestão, comprometimento com a transparência, segurança organizacional e responsabilidade social.

Reafirmamos nosso compromisso com o crescimento do GHC, fortalecendo o Sistema Único de Saúde (SUS) e buscando a qualificação de nossos processos. Neste exercício tínhamos como desafio a necessidade de avançarmos de forma ágil nos processos relacionados à aderência da instituição à Lei nº 13.303/16 e ao Decreto nº 8.945/16, bem como o aperfeiçoamento do ambiente de controle interno e da abordagem preventiva a riscos corporativos.

Neste cenário, ganha relevância o nosso compromisso com os instrumentos de Governança, balizadores da gestão. Entre os avanços obtidos pela instituição, podemos destacar a adequação integral do Estatuto Social com a inclusão das unidades de Governança, Riscos e Conformidade e ouvidoria; o ajuste do Planejamento Estratégico; a construção e divulgação da Política de Gestão de Riscos; e a implantação do Programa de Integridade, incluindo a criação da Comissão de Ética e Conduta e do Canal de Denúncias.

Através do desenvolvimento do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), o GHC participou do Projeto Paciente Seguro. Podemos destacar o resultado obtido no cumprimento das metas de segurança do paciente preconizadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), chegando a 100% de conformidade em algumas delas.

O objetivo do Relatório Integrado 2017 é compartilhar com a sociedade o desenvolvimento das nossas ações visando o fortalecimento e qualidade do Sistema Único de Saúde (SUS).

Nas próximas páginas, apresentamos com mais detalhes os resultados obtidos no exercício 2017.





VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

Apresentação das informações que identificam a unidade prestadora da conta (missão e visão), a estrutura organizacional, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo, no que couber: identificação da UPC e declaração da sua missão e visão; composição acionária do capital social; participação em outras sociedades; estrutura organizacional; ambiente externo; modelo de negócios (cadeia de valor).

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

O objetivo do capítulo é apresentar a UPC, sua finalidade, forma de atuação e liderança, bem como as influências dos cenários externo e interno em seu desempenho. Pergunta que deverá ser respondida: **O que a UPC faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?**

Mensagem clara sobre a missão e visão. Caso se trate de empresa pública ou sociedade de economia mista, composição acionária do capital social e participação em outras sociedades.

IDENTIFICAÇÃO DA PETROBRAS



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sistema formal de tarefas e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais.

ORGANOGRAMA COM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

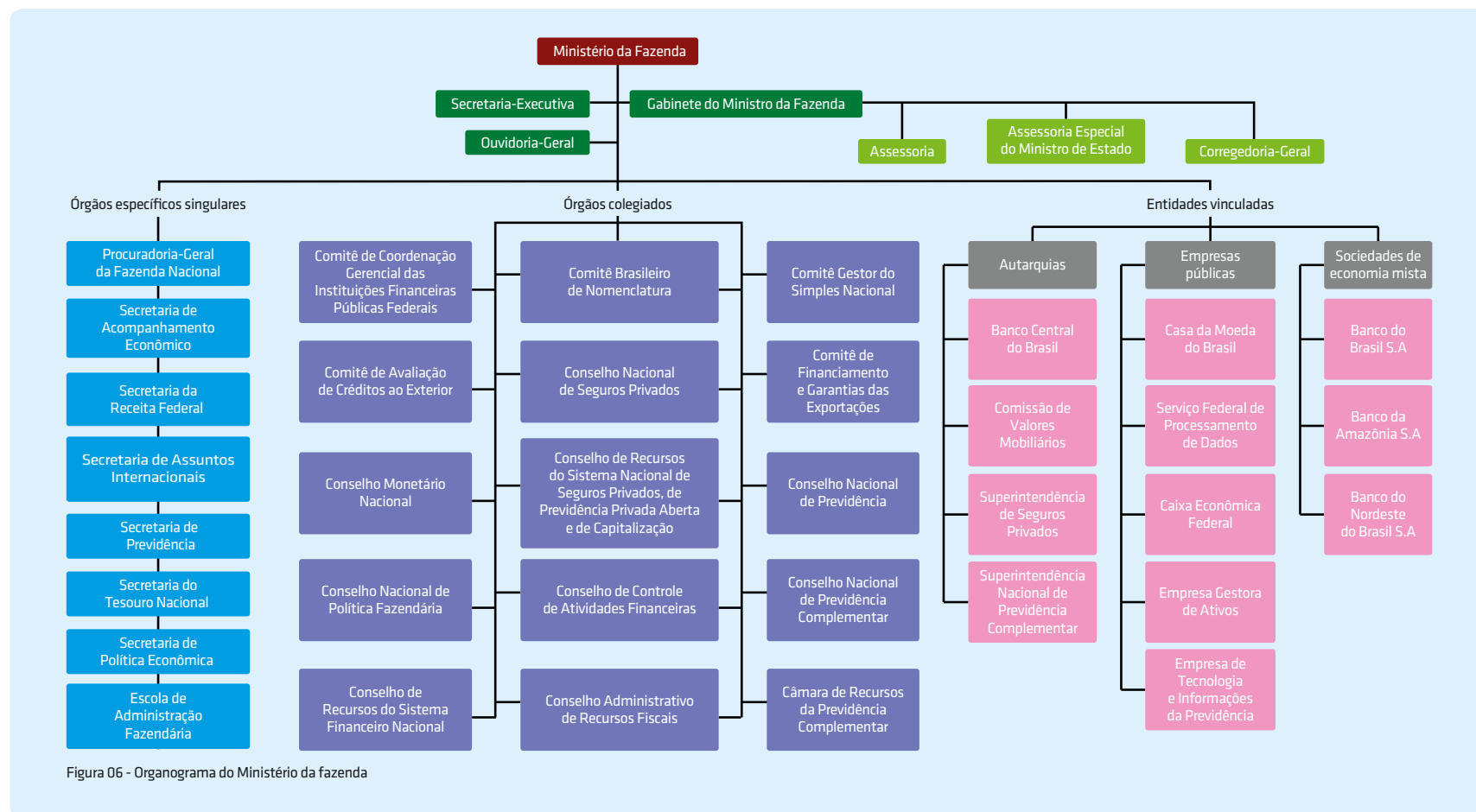


Figura 06 - Organograma do Ministério da Fazenda

AMBIENTE EXTERNO

Eventos externos à UPC, nacionais e internacionais, que impactaram a gestão; análise de indicadores sociais e econômicos referentes à área de atuação da UPC; oportunidades e ameaças claramente identificadas.

Esses eventos podem ter como origem, por exemplo, condições econômicas, mudanças tecnológicas, temas da sociedade e desafios ambientais que afetam a capacidade de a UPC gerar valor.

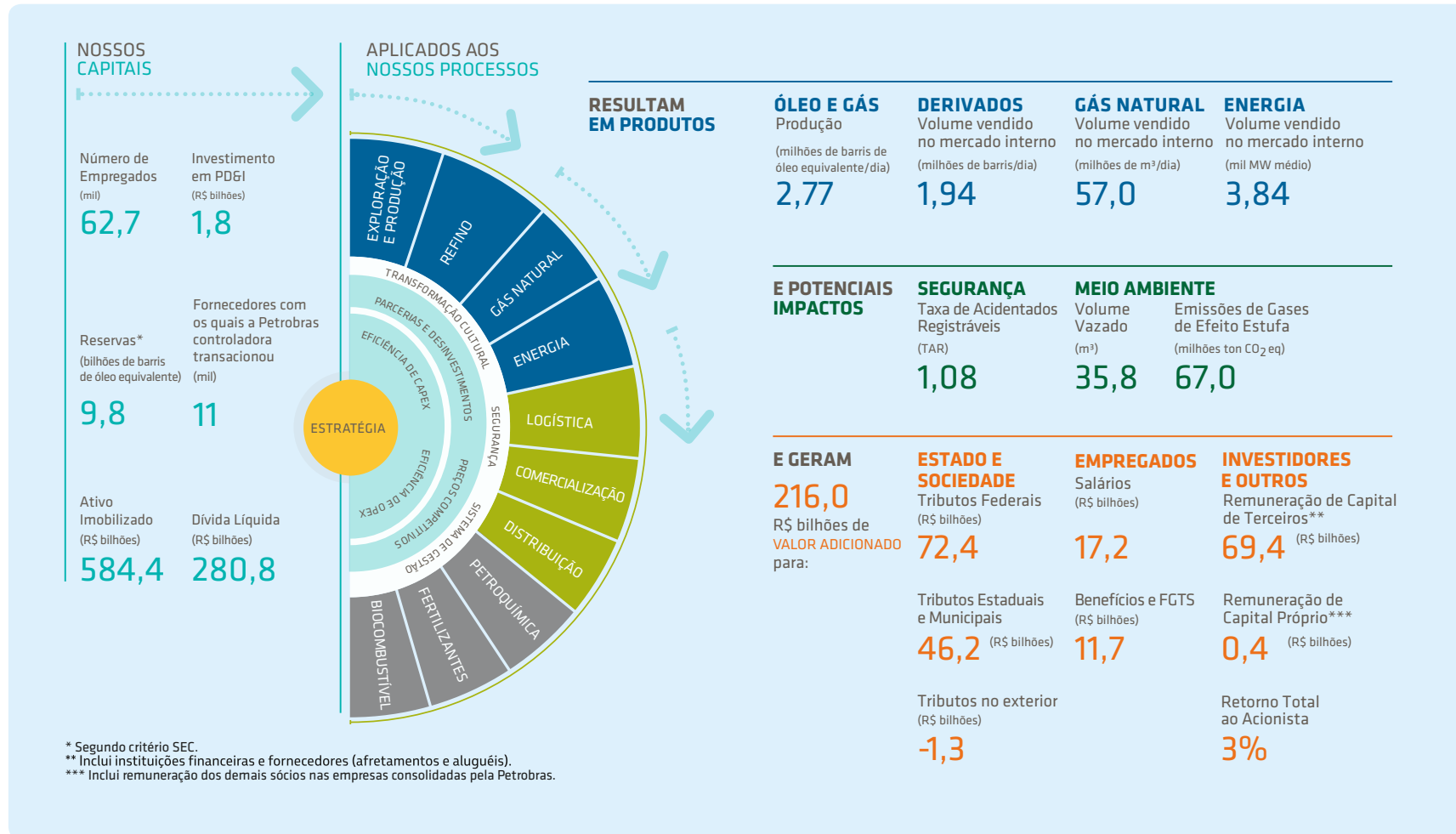


MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios é o sistema de transformação de insumos em produtos e impactos, por meio das atividades de uma UPC, a fim de cumprir seus objetivos estratégicos e gerar valor. Em outras palavras, é a descrição dos principais recursos, processos de trabalho, produtos ou serviços prestados e impactos – internos e externos, positivos e negativos –, por meio de diagrama simples e fluxo narrativo lógico, com identificação das partes interessadas críticas.

Enquanto o produto final depende, apenas, do desempenho das atividades e pode ser mais facilmente apontado no curto prazo, o impacto que ele causa é afetado por condições externas, que fogem ao controle da UPC, e pode ser percebido a curto, médio e/ou longo prazo.

MODELO DE NEGÓCIOS DA PETROBRAS



FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO VISÃO GERAL E AMBIENTE EXTERNO

- + Cinco páginas.
- + Organograma com a estrutura organizacional.
- + Destaque individual, com foto e descrição resumida do perfil, de cada dirigente constante do rol de responsáveis, bem como missão institucional de cada órgão.
- + Separação entre cenário nacional e internacional, uso de indicadores, identificação clara de oportunidades e ameaças, tudo vinculado aos objetivos da UPC.
- + Diagrama simples e fluxo narrativo lógico do modelo de negócio da UPC (ou cadeia de valor), com identificação das partes interessadas críticas.





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA

Informações sobre como a unidade planeja o cumprimento da sua missão, no início e ao longo do exercício de referência, apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, descrição das estruturas de governança e avaliação sobre como essa estrutura apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente, sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas.

O objetivo do capítulo é demonstrar a direção estratégica, as estruturas que contribuem para a boa governança da UPC e o alinhamento desta com as partes interessadas. Pergunta que deverá ser respondida: **Como a estrutura de governança apoia a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos?**

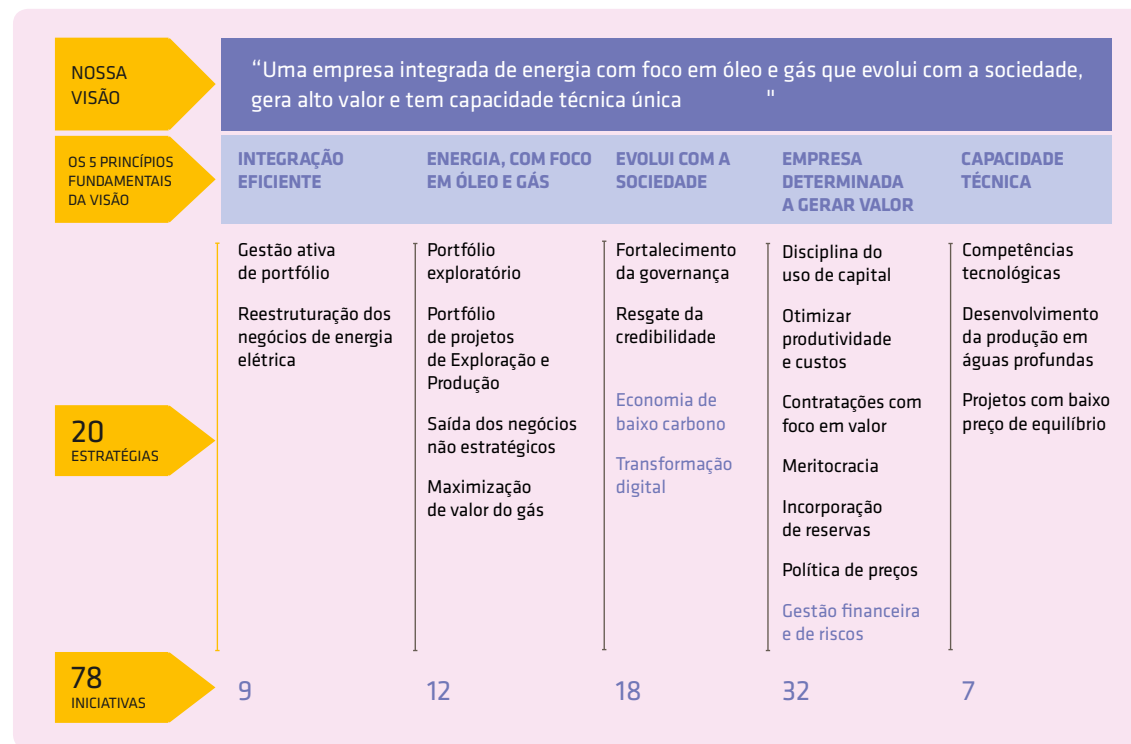
Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: principais objetivos estratégicos, com especificação de planos para implementar as prioridades estratégicas da gestão; estruturas de governança;

principais canais de comunicação com a sociedade e as partes interessadas.

PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COM ESPECIFICAÇÃO DE PLANOS PARA IMPLEMENTAR AS PRIORIDADES

Mensagem clara sobre os objetivos estratégicos e as estratégias estabelecidas para alcançá-los – planos para implementar as prioridades.

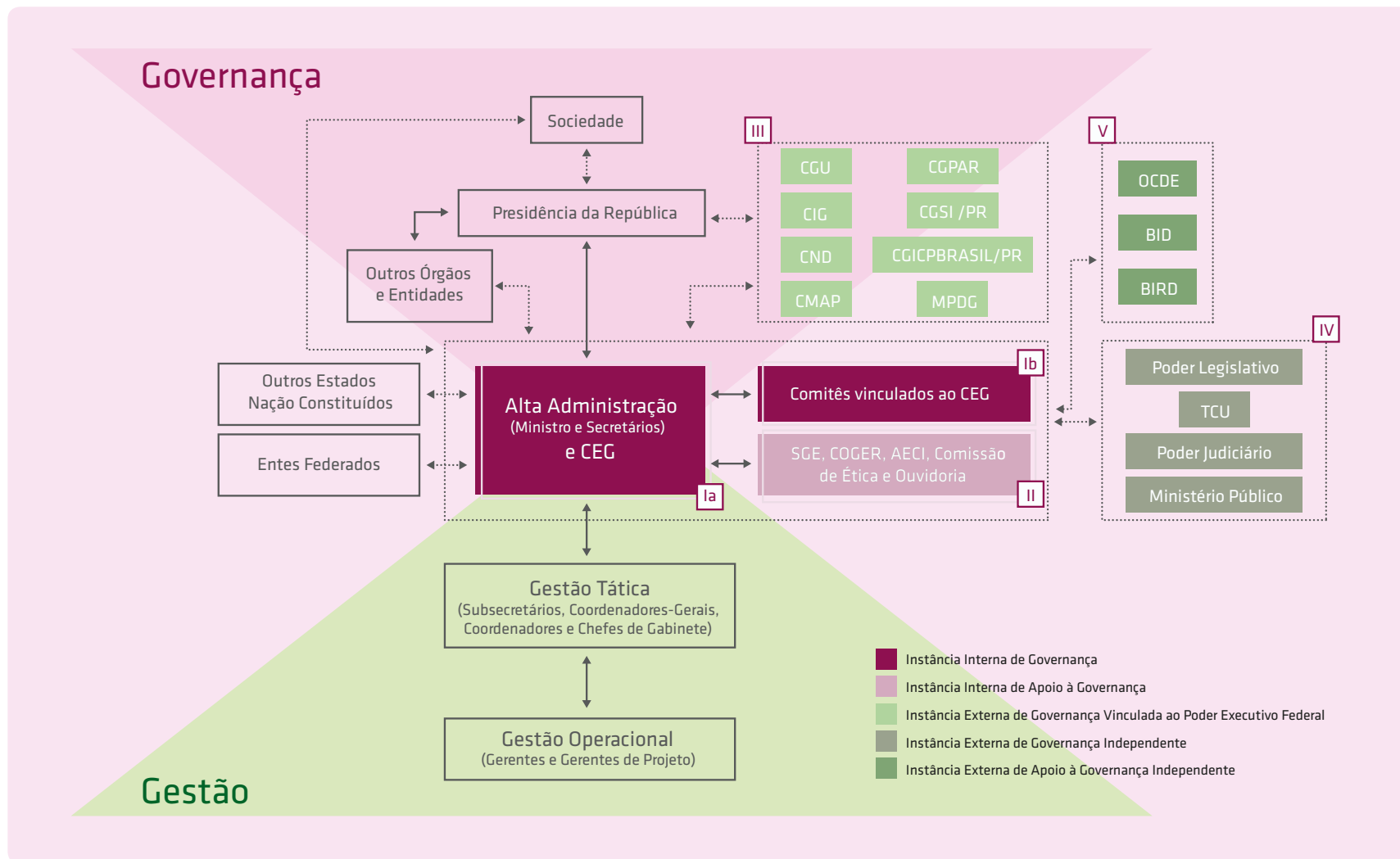
MAPA INTEGRADO VISÃO E ESTRATÉGIAS DA PETROBRAS



DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Modelo de governança, com a descrição das estruturas de governança e dos processos específicos para tomada de decisão.

MODELO DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA





PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE E AS PARTES INTERESSADAS

Principais canais de comunicação com a sociedade e as partes interessadas; resultados dos serviços da ouvidoria e da LAI; formas de participação cidadã em processos decisórios; explicação sobre como a cultura, a ética e os valores se refletem nos recursos e nas relações com as partes interessadas.

FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA

- + Cinco páginas.
- + Mapa estratégico.
- + Figura da governança e sucinta indicação de como as instâncias de governança existentes apoiam o cumprimento dos objetivos estratégicos.
- + Infográfico para resultados do relacionamento com a sociedade.



GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

Avaliação dos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e instituição de controles para mitigação desses riscos.

O objetivo do capítulo é demonstrar quais são os mecanismos de controle estabelecidos para alcançar os objetivos institucionais. Pergunta que deverá ser respondida: **Quais são os riscos específicos que afetam a capacidade de alcançar os objetivos no exercício e como a UPC lida com eles?**

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo:

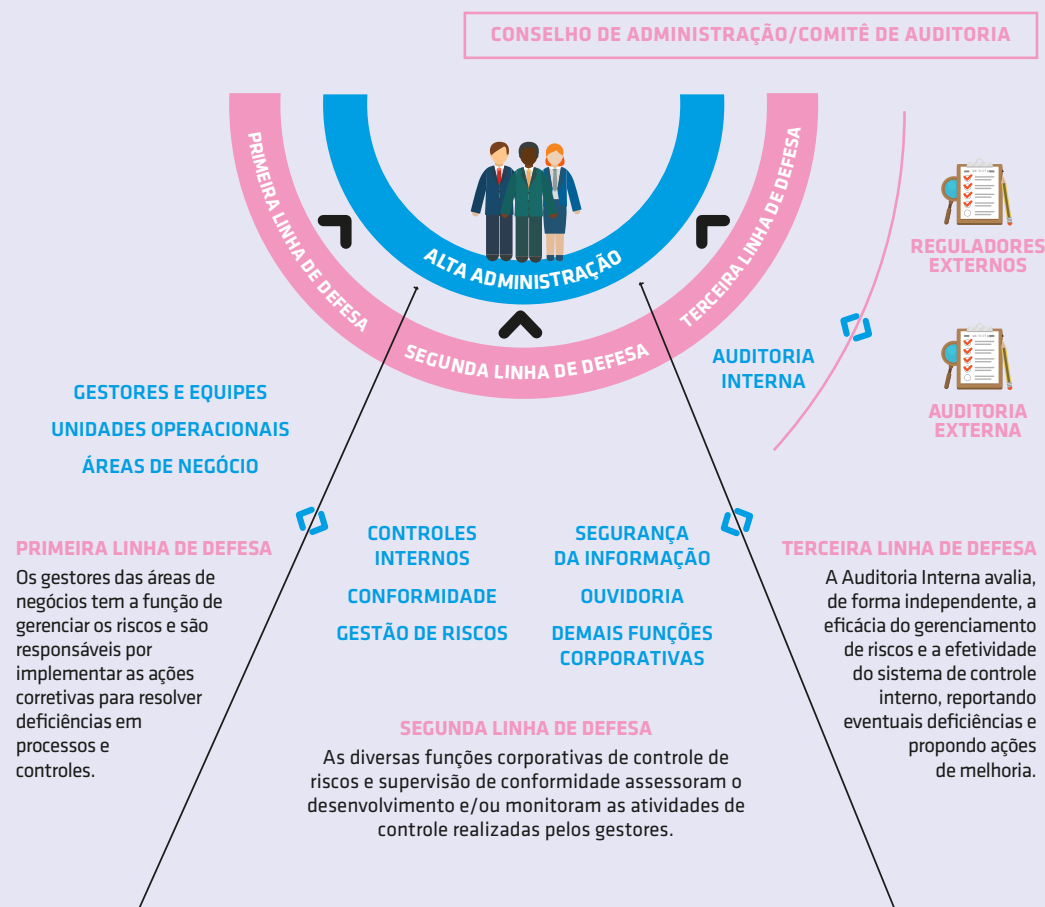
GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

Vinculação entre riscos e objetivos estratégicos, riscos significativos quantificados e medidas específicas de mitigação dos riscos.

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES DA PETROBRAS

LINHAS DE DEFESA

Com o modelo de "três linhas de defesa" fortalecemos nosso sistema de controle interno e contribuimos para que a organização possa atingir seus objetivos através de gerenciamento de riscos de forma padronizada e a consequente implementação de controles efetivos. Neste modelo, cada grupo de gestores que compõe as linhas de defesa desempenha um papel distinto no sistema de controle interno, de acordo com nossa estrutura de governança.





➤ DETALHAMENTO DOS PRINCIPAIS RISCOS IDENTIFICADOS PELA PETROBRAS E DA RESPOSTA A CADA UM DELES

GESTÃO DE RISCOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO

No processo de elaboração do Plano de Negócios e Gestão 2018-2022, a alta administração e demais executivos identificaram os riscos que podem impactar sua implementação. Entre os principais riscos identificados, destacamos:

PRINCIPAIS RISCOS

MITIGAÇÃO

MUDANÇAS RELEVANTES NAS CONDIÇÕES DE MERCADO

Como volatilidade de preços de petróleo e gás natural, venda de produtos e margens

- Monitoramento contínuo da evolução do cenário externo e da atuação nos nossos diversos públicos de interesse;
- Robusto processo de planejamento e de gestão de carteira;
- Aprimoramento da eficiência das operações.

ATRASO NA CONSTRUÇÃO DE PLATAFORMAS

- Habilitação dos fornecedores segundo a nova sistemática, estabelecida pelo Programa de Gestão da Base de Fornecedores, o que garante maior segurança para as contratações;
- Desenvolvimento da base de fornecedores buscando ampliar a competitividade dos seus processos de contratação;
- Fomento, por meio das instituições das quais faz parte, da construção de um ambiente de negócios que favoreça a viabilização de projetos que estimulem a atividade da indústria do petróleo no Brasil e conseqüentemente de toda a cadeia produtiva.

REALIZAÇÃO DE PARCERIAS E DESINVESTIMENTOS

- Análise contínua da carteira de parcerias e desinvestimentos, buscando adequá-la às nossas necessidades e às oportunidades do mercado;
- Identificação abrangente de riscos e elaboração de planos de ação para incrementar as chances de sucesso dos projetos de parcerias e desinvestimentos.

PROCESSOS JUDICIAIS E CONTINGÊNCIAS

- Gestão da carteira de contingências com matriz de riscos e controles internos dos processos e rotinas;
- Práticas de governança para análise e revisão por colegiado para causas relevantes;
- Normativos e padrões internos para os processos de trabalho em todas as etapas do processo;
- Criação de grupos de trabalho para processos relevantes com foco em aprimoramento das teses, acompanhamento diferenciado dos processos e tratamento da causa raiz;
- Análise jurídica prévia a tomada de decisão, o que gera insumos para a definição de procedimentos mais robustos e com menor risco de questionamento em juízo.

GRANDES ACIDENTES/ INTEGRIDADE DE ATIVOS

- Contínuos programas de inspeções e manutenções das nossas instalações e de treinamentos da nossa força de trabalho para o correto cumprimento dos requisitos de segurança, de acordo com as melhores práticas internacionais.

FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

- Cinco páginas.
- Explicação sobre tipos de riscos: estratégico, operacional, de mercado, de crédito, de comunicação, de conformidade etc.
- Visão geral do modelo de gestão de riscos e controles, esclarecendo os componentes dos controles internos: ambiente, avaliação de riscos, atividades de controle, sistemas de informação e monitoramento.
- Detalhamento individualizado dos principais riscos e da resposta a cada um deles – controles internos.

RESULTADOS DA GESTÃO

Demonstração dos resultados alcançados no período, em relação à missão institucional e aos objetivos estratégicos finalísticos, por meio de indicadores de metas; justificativas para o resultado e expectativas para os próximos exercícios; e ajustes necessários no planejamento estratégico para o exercício seguinte.

O objetivo do capítulo é demonstrar quais foram as metas e realizações em relação à missão institucional e aos objetivos estratégicos finalísticos, bem como sintetizar as principais perspectivas para os próximos anos. Pergunta que deverá ser respondida: **Em que medida a UPC alcançou as metas do exercício, como tais feitos contribuíram para o alcance dos objetivos estratégicos e quais as expectativas para os próximos exercícios?**

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: resultados alcançados frente às metas, aos objetivos estratégicos – ou cadeia de valor – e às prioridades da gestão; principais programas e projetos/iniciativas; indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos; avaliação equilibrada dos objetivos alcançados e do desempenho em relação às metas; monitoramento de metas não alcançadas; justificativas para o resultado; perspectiva para os próximos exercícios: desafios e incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir o seu planejamento estratégico.

RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OU CADEIA DE VALOR E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO

Cada objetivo estratégico ou cadeia de valor deve ser abordado em seção específica, abrangendo:

- + problema a ser tratado pelo objetivo estratégico ou pela cadeia de valor;
- + visão geral da cadeia de valor e de sua vinculação às diretrizes e aos objetivos estratégicos do planejamento de médio prazo do governo federal (Plano Plurianual);
- + prioridades estabelecidas no exercício para alcance das metas relativas à cadeia de valor;
- + principais ações, projetos e programas da cadeia de valor, especificando relevância, valores aplicados, resultados e impactos;
- + riscos e outros fatores que influenciaram a cadeia de valor;
- + principais resultados, progresso em relação à meta estabelecida e impacto observado, com uso de indicadores – indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos estratégicos;
- + causas/impedimentos para o alcance dos objetivos (monitoramento de metas não alcançadas e justificativas para o resultado) e medidas tomadas para enfrentamento;
- + desafios remanescentes e próximos passos.

Incluir os desafios e as incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir o seu planejamento estratégico e potenciais implicações para seu modelo de negócios ou cadeia de valor.

A discussão das potenciais implicações, inclusive para o desempenho futuro, normalmente, inclui o ambiente externo, bem como os riscos, com uma análise de como eles podem afetar a realização dos objetivos estratégicos.





PRINCIPAIS RESULTADOS, COM PROGRESSO EM RELAÇÃO À META E USO DE INDICADORES DA CADEIA DE VALOR "REFINO E GÁS NATURAL" DA PETROBRAS

REFINO E GÁS NATURAL

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DO SEGMENTO – DESTAQUES 2017

Reduzir o nosso risco na atuação em exploração e produção, refino, transporte, logística, distribuição e comercialização **por meio de parcerias e desinvestimentos**

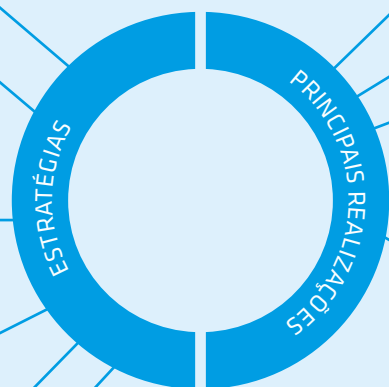
Promover **política de preços de mercado** e maximização de margens na cadeia de valor

Otimizar o portfólio de negócios, **saindo integralmente das atividades de produção de biocombustíveis, distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP), produção de fertilizantes e das participações em petroquímica**, preservando competências tecnológicas em áreas com potencial de desenvolvimento

Maximizar a **geração de valor da cadeia de gás**, alinhada com a evolução regulatória, garantindo a monetização da produção própria e **adequando a participação na cadeia de gás natural como combustível de transição para o longo prazo**

Reestruturar os negócios de energia, consolidando os ativos termelétricos e demais negócios desse segmento, buscando a **alternativa que maximize o valor para a empresa**

Rever o posicionamento do negócio de lubrificantes, objetivando maximizar a geração de valor para a Petrobras



Revisão da política de preços de diesel e gasolina, visando ao aumento da frequência de ajustes nos preços

Nova política de preços para a comercialização de gás liquefeito de petróleo (GLP-P13)

IPO da Petrobras Distribuidora

Participação ativa em discussões que impactam o marco regulatório da indústria de óleo e gás no país: programas RenovaBio, Gás para Crescer e Combustível Brasil

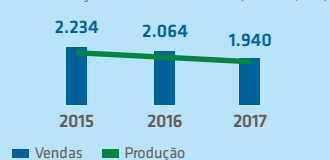
Investimentos de R\$ 7,81 bilhões



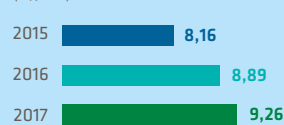
Para informações sobre parcerias e desinvestimentos e sobre o marco regulatório da indústria de óleo e gás, veja Capital Financeiro e Contexto Externo, respectivamente.

INDICADORES DE PERFORMANCE

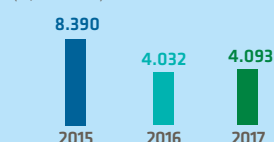
VENDAS NO MERCADO INTERNO E PRODUÇÃO DE DERIVADOS (MIL BBL/DIA)



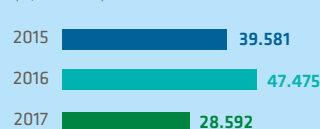
CUSTO DE REFINO (R\$/BBL)



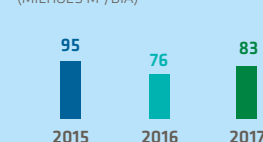
INVESTIMENTO – ABASTECIMENTO (R\$ MILHÕES)



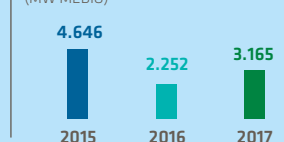
EBITDA AJUSTADO – ABASTECIMENTO (R\$ MILHÕES)



DEMANDA DE GÁS NATURAL (MILHÕES M³/DIA)



GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA (MW MÉDIO)



INVESTIMENTO – GÁS E ENERGIA (R\$ MILHÕES)



EBITDA AJUSTADO – GÁS E ENERGIA (R\$ MILHÕES)



FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO RESULTADOS DA GESTÃO

- + Trinta páginas.
- + Diagrama simples e fluxo narrativo lógico com formato padrão para todas as cadeias de valor.
- + Gráficos dos principais indicadores, contendo as metas e os resultados atingidos.
- + Diagrama ou infográfico para resultados qualitativos.
- + Quadro e/ou infográfico com os principais desafios e incertezas.





ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO

Demonstração da alocação de recursos, com vistas ao cumprimento da missão e dos principais objetivos da unidade prestadora de contas, abrangendo a avaliação sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade, tais como pessoal, tecnologia da informação, licitação e contratos, infraestrutura e gestão patrimonial, sustentabilidade ambiental.

O objetivo do capítulo é demonstrar como foram gerenciados os recursos orçamentários e extra orçamentários, humanos, tecnológicos e outros, sob o ponto de vista da eficiência e conformidade. Pergunta que deverá ser respondida: **Para onde a UPC deseja ir e como ela pretende chegar lá?**

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: estratégia para alcançar os principais objetivos da UPC e planos de alocação de recursos para implementar essa estratégia no exercício, assim como principais desafios e ações futuras; gestão orçamentária e financeira; gestão de pessoas; gestão de licitações e contratos; gestão patrimonial e infraestrutura; gestão da tecnologia da informação; gestão de custos; sustentabilidade ambiental.

No caso de prestação de contas de ministérios, observar, ainda, as seguintes orientações adicionais do sistema e-Contas.

DECLARAÇÃO DOS TITULARES DA SECRETARIA-EXECUTIVA E DA UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO, PELO ORÇAMENTO E PELA ADMINISTRAÇÃO – OU CARGOS DE NATUREZA EQUIVALENTE

Deverá ser apresentada uma declaração dos titulares da Secretaria-Executiva e da unidade responsável pelo planejamento, pelo orçamento e

pela administração – ou cargos de natureza equivalente – na qual conste: objetivos estratégicos das áreas de gestão da UPC; estratégia e metas de implementação dos objetivos; principais ações realizadas, incluindo os contratos de serviços significativos e os investimentos de capital. Quanto a estes, a avaliação do seu custo-benefício e o impacto sobre os objetivos; desafios e oportunidades; conformidade com a legislação que rege a UPC; confiabilidade das informações prestadas.

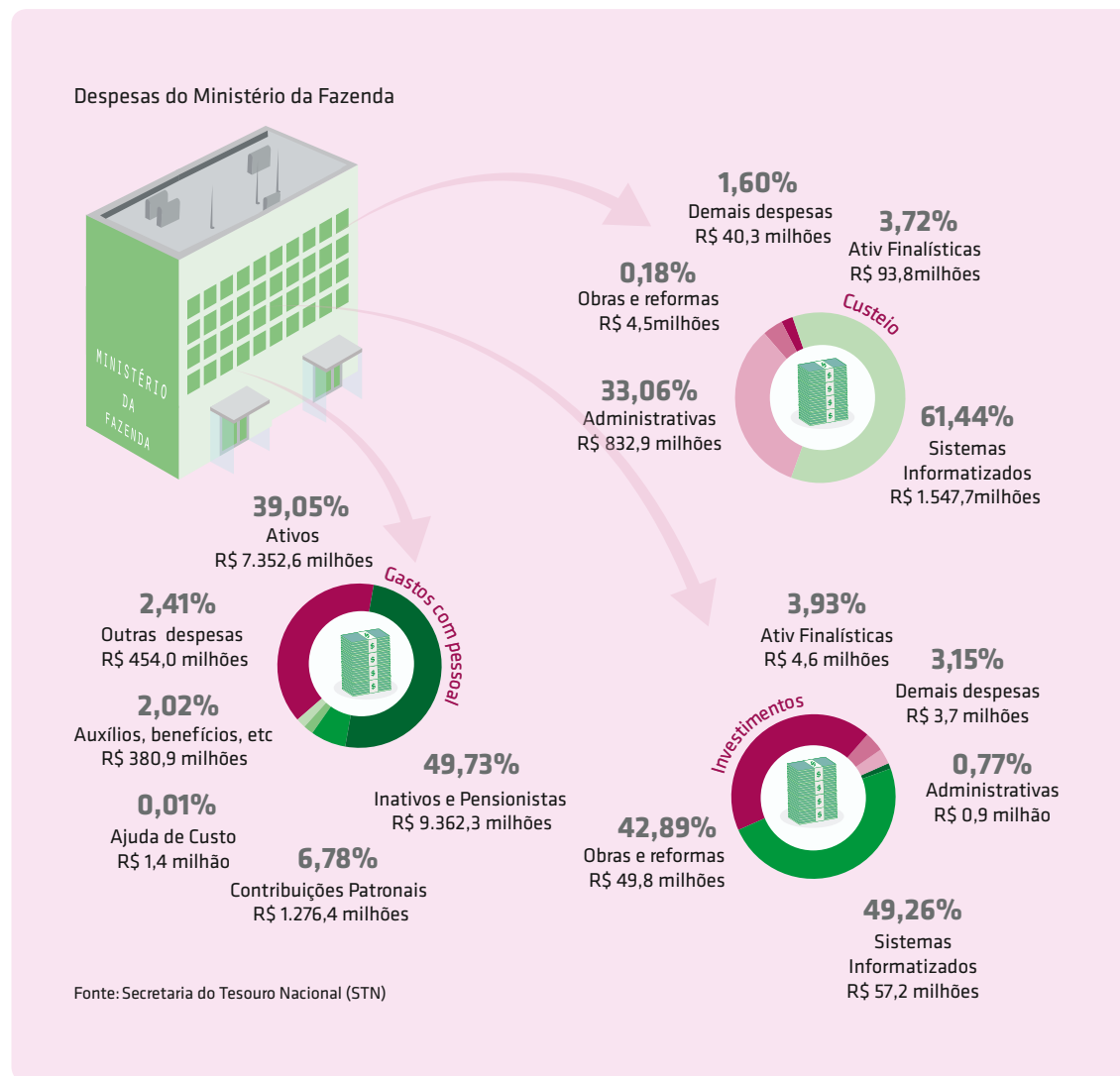
DEMONSTRAÇÃO DA EFICIÊNCIA E CONFORMIDADE LEGAL DE ÁREAS RELEVANTES DE GESTÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS DA UPC NO EXERCÍCIO

Cada área de gestão deverá ser abordada em seção específica, abrangendo o conteúdo a seguir especificado.

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

- + Perfil do gasto do ministério: evolução dos últimos anos da execução orçamentária da despesa por função e/ou unidade orçamentária (empenhada, liquidada e paga) .
- + Detalhamento das despesas por grupo e elemento de despesa; execução orçamentária dos principais programas/projetos/ações.
- + Discussão do desempenho atual em comparação com o desempenho esperado/orçado, com uma análise de tendências.
- + Explicação sobre variações do resultado, com uma reflexão justa e compreensível sobre o desempenho financeiro, consistente com as demonstrações financeiras subjacentes.
- + Principais desafios e ações futuras.

DESPESAS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA



GESTÃO DE PESSOAS

- + Conformidade legal.
- + Avaliação da força de trabalho: distribuição dos servidores por faixa salarial, gênero, deficiência, etnia, faixa etária, situação funcional, carreira, área de trabalho e unidade de exercício.
- + Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas.
- + Detalhamento da despesa de pessoal – ativo, inativo e pensionista –, evolução dos últimos anos e justificativa para o aumento ou a diminuição.
- + Avaliação de desempenho, remuneração e meritocracia: gratificação de desempenho, progressão funcional, estágio probatório, tabela de remuneração, percentual de cargos gerenciais ocupados por servidores efetivos, detalhes sobre a igualdade de oportunidades na UPC.
- + Capacitação: estratégia e números.
- + Principais desafios e ações futuras.



EXEMPLO DE ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA



Gestão de Pessoas

Conformidade legal ●○○○○○○○○

Legislação Aplicada

Para assegurar a conformidade com a lei 8.112/1990 e demais normas aplicáveis à Gestão de Pessoas, o Ministério da Fazenda observa o conjunto de regras e diretrizes estabelecidas ou referendadas pelo Governo Federal e órgãos de controle. Nesse contexto, o Ministério da Fazenda verifica, diariamente, as normas publicadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas do MPDG, Órgão Central do SIPEC, e orienta as unidades fazendárias quanto aos regulamentos aplicáveis.

Normas e legislações

117 atos

- 03 Decretos
- 07 Medidas Provisórias
- 10 Leis
- 41 Notas
- 46 Portarias
- 10 outros

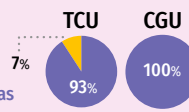
Apontamentos dos Órgãos de Controle

Aliado a isso, por meio de informações extraídas do SIAPE, são realizadas auditorias preventivas periodicamente, de forma a corrigir eventuais inconsistências. Por fim, acompanhamos as diligências e apontamentos dos órgãos de controle (TCU e CGU) e cuidamos para que sejam dados os devidos atendimentos pelas unidades fazendárias envolvidas.

Diligências recebidas (2.278)

● Em análise ● Atendidas

Fonte: COGEP/SPOA



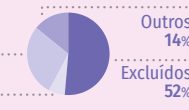
Dentre os apontamentos mais relevantes realizados pelo TCU em 2017, podemos citar o Acórdão 2780/16, que apurou 1.625 indícios de possíveis irregularidades nas pensões de "Filha Maior Solteira" prevista na Lei 3.373/1958. No cumprimento do citado acórdão foram excluídos 836 benefícios no âmbito do Ministério da Fazenda.

Filha maior solteira

● Decisão Judicial 28%

● Improcedentes 6%

Fonte: COGEP/SPOA



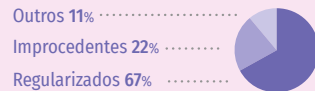
Devemos citar também outra importante diligência do TCU, que tratou das possíveis irregularidades referentes às acumulações indevidas de cargos públicos. Foram analisados 300 casos, conforme abaixo.

Acumulação indevida



Por fim, destaca-se o acórdão 2.190/2017 onde analisamos alguns casos de extrapolção do teto constitucional.

Abate teto



Indicadores de Conformidade

A avaliação da conformidade nos processos de Gestão de Pessoas é realizada por meio de indicadores. Os responsáveis pelos órgãos e pelas unidades pagadoras declaram anualmente a observância às normas e o cumprimento dos tópicos indicados.

- 1 Controle e acompanhamento da entrega das Declarações de Bens e Renda
- 2 Controle e Acompanhamento dos registros de informação no Sistema Integrado de Admissões e Concessões - SISAC
- 3 Atendimento das determinações e recomendações dos Órgãos de Controle
- 4 Acompanhamento dos processos instruídos a título de Reposição ao Erário
- 5 Acompanhamento de concessões, licenças e benefícios.

Em 2017, todos os servidores entregaram a Declaração de Bens e Rendas ou autorizaram seu acesso, conforme dispõe a Lei nº 8.730, de 10/11/1993.

Os atos de admissão, concessão de pensão civil e aposentadoria foram registrados no SISAC, conforme instrução Normativa TCU nº 55/2007.

Foram instaurados processos para reposição de valores recebidos indevidamente por servidores, aposentados e beneficiários de pensão civil, nos termos da

Orientação Normativa SGP/MP nº 5, de 21/2/2013. Tais reposições irão gerar retorno aos cofres da União de aproximadamente R\$ 3.285.298,00.

450 Processos Administrativos
14 Unidades
Descontos lançados em folha

→ 3,28 mi

Na área de Gestão de Pessoas, atendemos diversas solicitações realizadas na Ouvidoria e no Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, nos termos da Lei nº 12.527, de 18/11/2011.

155 SIC + 105 Ouvidorias = 260 solicitações atendidas

Fonte: SISouvidor e COGEP/SPOA

Avaliação da força de trabalho ○●○○○○○○○

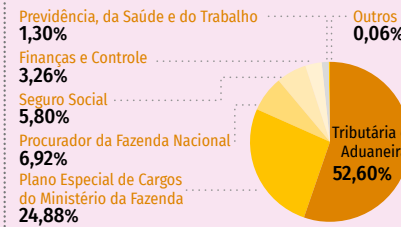
30.969 Servidores

♂ 59,07% ♀ 40,93% ♿ 0,78%

O quadro de pessoal do Ministério da Fazenda, em razão de seu papel institucional, é bastante diversificado, o que acarreta elevado grau de complexidade dos perfis profissionais necessários à composição da força de trabalho.

Nosso quadro é composto basicamente por 05 (cinco) Carreiras e 02 (dois) Planos Especiais de Cargos.

Distribuição do quadro de servidores por carreira

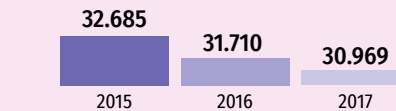


Dentre as diversas carreiras integrantes do MF, destacam-se as Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, a Carreira de Finanças e Controle e a Carreira de Procuradores da Fazenda Nacional.

Temos ainda os integrantes do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda, que prestam o apoio administrativo necessário ao desempenho das funções do Órgão. Também foi incorporada pela Lei 11.457/2007, no âmbito da Receita Federal, os servidores da carreira

do Seguro Social. Com a incorporação do extinto Ministério da Previdência Social, em 2017, passamos a contar com os servidores da Carreira Previdência, Saúde e Trabalho. Por fim, nosso quadro é composto ainda por empregados anistiados, cedidos, ocupantes de cargos comissionados s/ vínculo e contratos temporários. O quadro de servidores vem sendo reduzido a cada ano, principalmente pelo alto índice de evasão e pela escassez de novos concursos públicos (vide item 06).

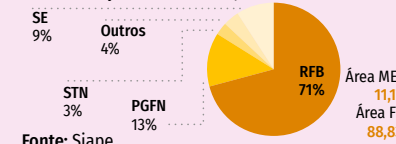
Evolução do quadro de pessoal



*estagiários não foram considerados

Composição da Força de Trabalho					
Distribuição por situação Funcional					
Estatutário	Requisitado	Cedidos	Anistiado	Sem vínculo	Outros
92,59%	3,64%	2,17%	0,78%	0,59%	0,23%
28.674	1.127	672	241	184	71

Distribuição da Força de Trabalho



Fonte: SIApe

GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

- + Conformidade legal.
- + Detalhamento dos gastos das contratações por finalidade e especificação dos tipos de serviços contratados para o funcionamento administrativo.
- + Contratações mais relevantes, sua associação aos objetivos estratégicos e justificativas para essas contratações.
- + Contratações diretas: participação nos processos de contratação, principais tipos e justificativas para realização.
- + Principais desafios e ações futuras.

GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

- + Conformidade legal.
- + Principais investimentos de capital – infraestrutura e equipamentos –, avaliação do seu custo-benefício e impacto sobre os objetivos estratégicos.
- + Desfazimento de ativos.
- + Locações de imóveis e equipamentos.
- + Mudanças e desmobilizações relevantes.
- + Principais desafios e ações futuras.

GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- + Conformidade legal.

- + Modelo de governança de TI.
- + Montante de recursos aplicados em TI.
- + Contratações mais relevantes de recursos de TI.
- + Principais iniciativas – sistemas e projetos – e resultados na área de TI por cadeia de valor.
- + Segurança da informação.
- + Principais desafios e ações futuras.

GESTÃO DE CUSTOS

- + Conformidade legal (art. 50, §3º, da Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, e Portaria STN 157, de 9 de março de 2011).
- + Estimativa de custos por área de atuação, demonstrando a distribuição dos recursos consumidos entre as áreas finalísticas e de suporte.
- + Estimativa de custos por programa governamental, demonstrando em que medida eles se relacionam e contribuem para o alcance da missão institucional da UPC.
- + Principais desafios e ações futuras para alocação mais eficiente de recursos e melhoria da qualidade dos gastos públicos.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

- + Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições.
- + Ações para redução do consumo de recursos naturais.
- + Redução de resíduos poluentes.





FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO

- + Declaração do SE e do SPOA , ou cargos de natureza equivalente, duas páginas, com foto e assinatura dos responsáveis.
- + Demonstração da eficiência e da conformidade legal das áreas relevantes da gestão que contribuíram para o alcance dos resultados da UPC, bem como a contribuição de cada área para o alcance dos principais objetivos finalísticos: 15 páginas e uso intensivo de infográficos.



DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Demonstração da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício; declaração do contador e/ou opinião dos auditores externos; demonstrativos contábeis e notas explicativas.

DECLARAÇÃO DO CONTADOR E/OU OPINIÃO DOS AUDITORES EXTERNOS

Declaração do contador geral ou opinião dos auditores externos expressando a responsabilidade do contador, as normas contábeis aplicáveis e a assegu-
ração razoável das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Demonstrações contábeis: Balanço Orçamentário, Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração do Fluxo de Caixa, Balanço Financeiro, Demonstração das Variações do Patrimônio Líquido.

↓ BALANÇO PATRIMONIAL DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

Balanço Patrimonial

		R\$ milhões	
ATIVO	NE	2017	2016
Ativo Circulante		998.946	1.026.690
Caixa e Equivalentes de Caixa	01	928.560	939.147
Conta Única		921.196	912.737
Demais Bancos e Rede Bancária Arrecadação		1.610	6.691
Aplicações Financeiras no Exterior		5.753	19.719
Créditos a Curto Prazo	02	53.190	86.190
Créditos Tributários a Receber		88.274	61.392
Empréstimos e Financiamentos Concedidos		21.337	52.531
(-) Ajustes para Perdas Créditos		(56.421)	(27.734)
Demais Créditos e Valores a Curto Prazos	03	17.196	1.353
Ativo Não Circulante		1.928.432	1.880.012
Realizável a Longo Prazo	02	1.604.151	1.572.902
Créditos Tributários a Receber		369.747	264.415
Empréstimos e Financiamentos Concedidos		1.114.554	1.087.150
Dívida Ativa Tributária e Não Tributária		687.953	1.844.939
(-) Ajustes para Perdas em Créditos a Longo Prazo		(595.172)	(1.655.457)
Outros Créditos a Longo Prazo		27.068	31.854
Investimentos	04	319.034	302.349
Imobilizado	05	4.083	3.761
Bens Móveis		1.336	1.372
Bens Imóveis		3.566	3.112
(-) Depreciação Acumulada		(819)	(723)
Intangível	06	1.164	1.000
Total do ativo		2.927.379	2.906.702

		R\$ milhões	
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		2017	2016
Passivo Circulante		981.372	938.939
Empréstimos e Financiamentos	07	788.062	653.821
Dívida Mobiliária Interna - Mercado e BCB		784.622	642.267
Dívida Mobiliária Externa		3.440	11.553
Provisões a Curto Prazo	08	20.505	24.361
Demais Obrigações	09	172.805	260.757
Passivo Não Circulante		5.858.415	5.476.367
Empréstimos e Financiamentos	07	4.451.556	4.001.112
Dívida Mobiliária Interna - Mercado e BCB		4.339.035	3.890.617
Dívida Mobiliária Externa		112.521	110.495
Provisões a Longo Prazo	10	1.392.149	1.415.768
Provisões Previdenciárias		1.199.127	1.364.503
Outras Provisões a Longo Prazo		193.022	51.265
Demais Obrigações		14.709	59.487
TOTAL DO PASSIVO		6.839.787	6.415.307
Patrimônio Líquido	11	(3.912.408)	(3.508.605)
Resultado Acumulados		(3.912.408)	(3.508.605)
TOTAL DO PASSIVO + PL		2.927.379	2.906.702

Superávit Financeiro por Fonte de Recursos



Das disponibilidades financeiras que não estão comprometidas (superávit financeiro), cerca de 89% são recursos vinculados por lei e apenas 11% são recursos ordinários (livres).



NOTAS EXPLICATIVAS

1. Informações gerais: natureza jurídica da entidade; domicílio da entidade; natureza das operações e principais atividades da entidade; declaração de conformidade com a legislação e as normas de contabilidade aplicáveis.
2. Resumo das políticas contábeis significativas, por exemplo: bases de mensuração utilizadas, como: a. custo histórico, valor realizável líquido, valor justo ou valor recuperável; b. novas normas e políticas contábeis alteradas; c. julgamentos pela aplicação das políticas contábeis.
3. Informações de suporte e detalhamento de itens apresentados nas demonstrações contábeis pela ordem em que cada demonstração e cada rubrica sejam apresentadas.
4. Outras informações relevantes, por exemplo: passivos contingentes e compromissos contratuais não reconhecidos; divulgações não financeiras, tais como: os objetivos e as políticas de gestão do risco financeiro da entidade; pressupostos das estimativas; reconhecimento de inconformidades que podem afetar a compreensão do usuário sobre o desempenho e direcionamento das operações da entidade no futuro; ajustes decorrentes de omissões e erros de registro.

FORMA RECOMENDADA PARA O CAPÍTULO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

- + Declaração do contador, duas páginas, com foto e assinatura do contador.
- + Demonstrações contábeis: máximo de dez páginas, uma demonstração por página, somente informações agregadas.
- + Notas explicativas: máximo de 20 páginas, somente informações agregadas, destaque para os principais números e para as grandes variações, relevância para os números das demonstrações relacionadas aos resultados da gestão, bem como para o desempenho na gestão dos recursos.



OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES

Outras informações não relacionadas com as demais seções do relatório e que os dirigentes da unidade prestadora de contas tenham interesse em divulgar, em razão da relevância e necessidade de *accountability* dos gestores, entre as quais, como a UPC determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como esses temas são quantificados ou avaliados, bem como o tratamento de determinações e recomendações do TCU.

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: resumo do processo para determinar a materialidade das informações e descrição dos limites do relato e de como eles foram determinados; tratamento de determinações e recomendações do TCU.

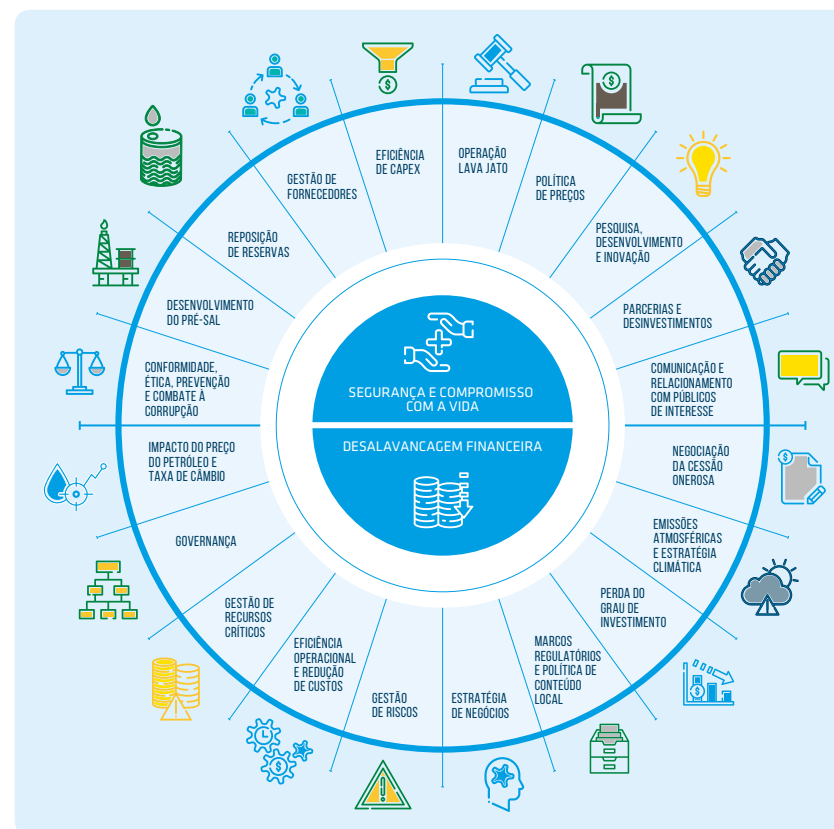
DETERMINAÇÃO DA MATERIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

A Estrutura Internacional de Relato Integrado estabelece que temas relevantes são aqueles que afetam ou podem afetar a capacidade de uma UPC gerar valor e que nem todos os temas relevantes são considerados materiais. No processo de determinação da materialidade, é preciso definir os limites do relatório integrado, regido por dois aspectos:

- + a entidade do relato financeiro identifica quais transações controladas e eventos relacionados devem ser incluídos no relatório financeiro da UPC – conceitos de controle ou influência significativa;
- + a identificação dos riscos, das oportunidades e dos impactos atribuíveis ou associados a outras entidades e/ou às partes interessadas, além da entidade do relato financeiro, que tenham um efeito significativo sobre a capacidade de a entidade de relatório financeiro gerar valor (v. 3.17 a 3.35 da estrutura do IIRC).

O processo para determinar a materialidade é tratado nos itens 4.40 a 4.48 da Estrutura do IIRC.

MATRIZ DE MATERIALIDADE DA PETROBRÁS



TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

O relatório de gestão deverá dar uma visão geral do tratamento dado às determinações e recomendações do TCU.



ANEXOS E APÊNDICES

Documentos e informações de elaboração da unidade ou de terceiros úteis à compreensão do texto do relatório ou exigidos pelas normas do Tribunal de Contas da União na prestação de contas, entre os quais, declaração, pelos responsáveis pela governança, de integridade do relato integrado, conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado.

O objetivo do capítulo é organizar documentos e informações úteis à compreensão do relatório, entre os quais, declaração, pelos responsáveis pela governança, de integridade do relato integrado, conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE, PELOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA, DO RELATO INTEGRADO, CONFORME ESTABELECE A ESTRUTURA INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO

A declaração, pelos responsáveis pela governança, de integridade do relato integrado é estabelecida no item 1.20 da Estrutura Internacional para Relato Integrado do IIRC, nos seguintes termos:

“1.20 Um relatório integrado deve incluir uma declaração dos responsáveis pela governança, com:

- + reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade do relatório integrado;
- + reconhecimento de terem aplicado o pensamento coletivo na preparação e apresentação do relatório integrado;

- + opinião ou conclusão quanto ao fato de a apresentação do relatório integrado estar de acordo com esta Estrutura;

ou, se não contiver tal declaração, deve explicar:

- + o papel desempenhado pelos responsáveis pela governança na preparação e apresentação do relatório integrado;
- + as medidas que estão sendo tomadas para incluir tal declaração em relatórios futuros;
- + o prazo para fazê-lo, que não deverá ultrapassar o terceiro relatório integrado da UPC que faça referência a esta Estrutura.”

REFERÊNCIAS

BORGERTH, Vânia. **Relato Integrado** (palestra). Abril de 2018. Disponível em: <http://sisctm.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Palestra-Vania-Borgerth-Relato-Integrado.pdf>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão 1 a 6/1994 e pelas Emendas Constitucionais de 1/1992 a 99/2017.**

_____. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

_____. Grupo Hospitalar Conceição. **Relatório Integrado 2017.** Março de 2018.

_____. **Lei 8.443, de 26 de julho de 1992.** Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

_____. Ministério da Fazenda. **Relatório de Gestão de 2017**. Março de 2018.

_____. Petrobras. **Relatório Anual 2017**. Março de 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU 161, de 1º de novembro de 2017**. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão e demais informações referentes à prestação de contas do exercício de 2017, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU 170, de 19 de setembro de 2018**. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2018, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010**. Estabelece normas de organização e apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da Administração Pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992.

_____. Tribunal de Contas da União. **Proposta de adaptação, para o setor público, da Estrutura Internacional para Relato Integrado, TC 023.492/2018-0**.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração – versão 2**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Gestão – orientações para 2017**, Secretaria de Controle Externo da Fazenda Nacional.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento em 581 órgãos e entidades da Administração Pública federal sobre governança e gestão em 2017 – Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), TC 017.245/2017-6**.

_____. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

HOWITT, Richard. **Relato integrado: quais as vantagens?** (entrevista). Março de 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/relato-integrado>.

REINO UNIDO. International Integrated Reporting Council. **Estrutura Internacional para Relato Integrado** (versão em português). Maio de 2014. Disponível em: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>.

VERLEUN, Juliêta Alida Garcia. **A experiência do Ministério da Fazenda** (palestra). Agosto de 2018.

VON ECK e NEL, Claudetelle e Charles. **Reporte Integrado: a ponta do iceberg** (artigo). The Institute of Internal Auditors South Africa, 2015.



ONDE ENCONTRAR O TCU

O Tribunal de Contas da União tem sede no Distrito Federal e possui representação em todas as unidades da Federação. Independentemente do assunto, entendimentos podem ser mantidos diretamente com qualquer unidade do TCU. O endereço completo e os telefones da sede e das Secretarias de Controle Externo do Tribunal nos estados – Secexs estão no Portal TCU.

INTERNET

www.tcu.gov.br

OUVIDORIA

Denúncias e manifestações: 0800-644-1500, opção 1
ouvidoria@tcu.gov.br

RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO

Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex)
Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo (Adgecex)
Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec)

PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E CAPA

Secretaria de Comunicação (Secom)
Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria de Comunicação (Secom)
SAFS Quadra 4 Lote 1
Edifício Sede Sala 174
70042-900, Brasília – DF
(61) 3316-5338
secom@tcu.gov.br

OUVIDORIA DO TCU

0800 644 1500
ouvidoria@tcu.gov.br



+ - % \$ + - % \$
 + - % \$ + - % \$
 + - % \$ + - % \$
 + - % \$ + - % \$



MISSÃO

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

VISÃO

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

WWW.TCU.GOV.BR

+ - % \$ + - % \$
 + - % \$ + - % \$