

Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

Auditoria Interna

Atividades Finalísticas

Ferramentas de Gestão

Transparência



SUMÁRIO

- *Controle Interno;*
- *Atividades finalísticas;*
- *Ferramentas de gestão; e*
- *Transparência.*

**Natureza
Jurídica**



**Controle
de Gestão**



Natureza Jurídica dos Conselhos

- **Autarquias em regime diferenciado:** leis estabeleceram expressamente a personalidade jurídica de direito público, embora nem todas tenham sido denominadas de autarquias;
- Não podem ser confundidos com as **autarquias administrativas**, classificadas como entidades da administração indireta, as quais são sustentadas pela União, contempladas com dotações à conta da lei orçamentária anual;
- Dúvidas foram definitivamente esclarecidas após o julgamento pelo **STF da ADIN 1.717-6 (DF)**, em 7/11/2002, procedente o pedido para declarar a inconstitucionalidade do caput do art. 58 da Lei 9.649.



STF: ADIN 1.717-6

O fundamento utilizado pelo STF:

- *Não seria possível delegar a uma entidade privada uma atividade típica de Estado, que abrange até poder de polícia, de tributar e de punir, como ocorre no exercício de atividades profissionais regulamentadas; e*
- *Ademais, impõe ressaltar que uma das questões suscitadas no Voto do Acórdão atrelado à ADIN 1.717-6 (DF) foi a competência do TCU de fiscalizar os recursos arrecadados e geridos pelos Conselhos.*

Controle de Gestão

No âmbito das entidades públicas federais, o controle da gestão é efetuado de forma coordenada pelos seguintes órgãos e unidades:



1º - Auditoria
Interna

CGU

Conselho
Federal

TCU

1º - Auditoria Interna

Primeiro estágio do sistema de controle, atuação imediata e contínua sobre os atos de gestão.



CGU

Paralelamente, pelo controle interno exercido pela CGU que deve realizar avaliações contínuas da gestão dos ordenadores de despesas (atuação sistemática e mediata sobre os atos de gestão).



Conselho Federal

Atuação contínua e parametrizada, de forma a perseguir o alcance dos resultados finalísticos que justificaram a criação de uma unidade descentralizada para a realização de uma atividade específica.



TCU

Enfoque externo, por meio da atuação do TCU que examina o funcionamento dos demais estágios de controle: impulsiona correções, estabelecendo parâmetros a serem perseguidos; e imputa penalidades aos agentes que não tenham atuado conforme estabelecido na legislação aplicável.



Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

Auditoria Interna

Atividades Finalísticas

Ferramentas de Gestão

Transparência



Controle Interno

Auditoria Interna

Principais aspectos

Controladoria x Auditoria Interna

Auditoria Interna

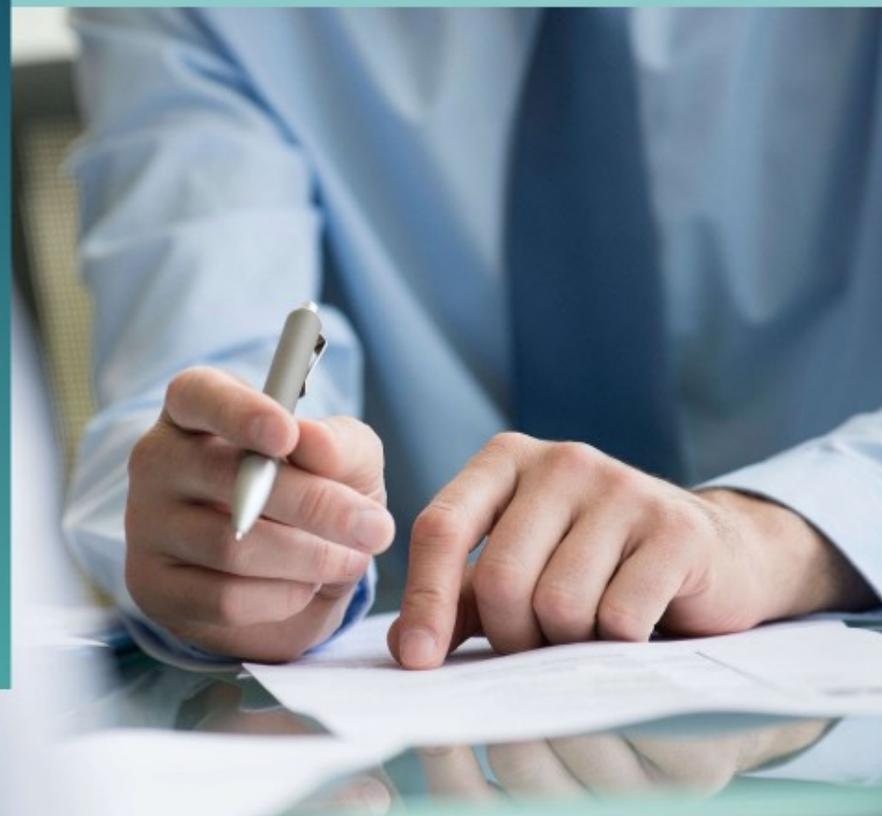
Auditoria Interna

Decreto 3.591/2000 a administração pública federal indireta deve organizar unidade de auditoria interna:

Art. 14. As entidades da Administração Pública Federal indireta deverão organizar a respectiva unidade de auditoria interna com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.

Principais aspectos

- *Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização; e*
- *Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (IN 3/2017 da CGU).*



Controladoria x Auditoria Interna



Controladoria

Reúne e valida os dados dos setores vitais para o negócio de uma organização.

Elabora relatórios gerenciais, possibilitando adoção de ações em níveis estratégico, tático e operacional.

Auditoria Interna

Avalia a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento, de riscos e de controles internos.

Valida, inclusive, as atividades desenvolvidas pela própria Controladoria.

Permitir que o gestor responsável pela organização adote decisões gerenciais amparadas em informações objetivas, reunidas e validadas.

Auditoria Interna

- *Consigna as irregularidades e (ou) ilegalidades constatadas, indicando as medidas adotadas para corrigir as faltas encontradas;*
- *Avalia e melhora processos, gerenciamento de riscos e controles internos;*
- *Atua de forma sistemática, disciplinada e independente.*

Resumo de atividades e resultados da auditoria interna, com foco em aspectos de controle interno e gestão de riscos, para o período de 2023 a 2024.



*Portanto, a unidade é diretamente subordinada à alta administração, mas não necessariamente ao dirigente máximo da organização (o que ocorre apenas quando não há uma instância superior), até mesmo, porque o chefe da unidade de Auditoria Interna **responde solidariamente com o dirigente máximo** da organização no caso de tomar conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade e não a dar **ciência desta ao Tribunal de Contas da União***

Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

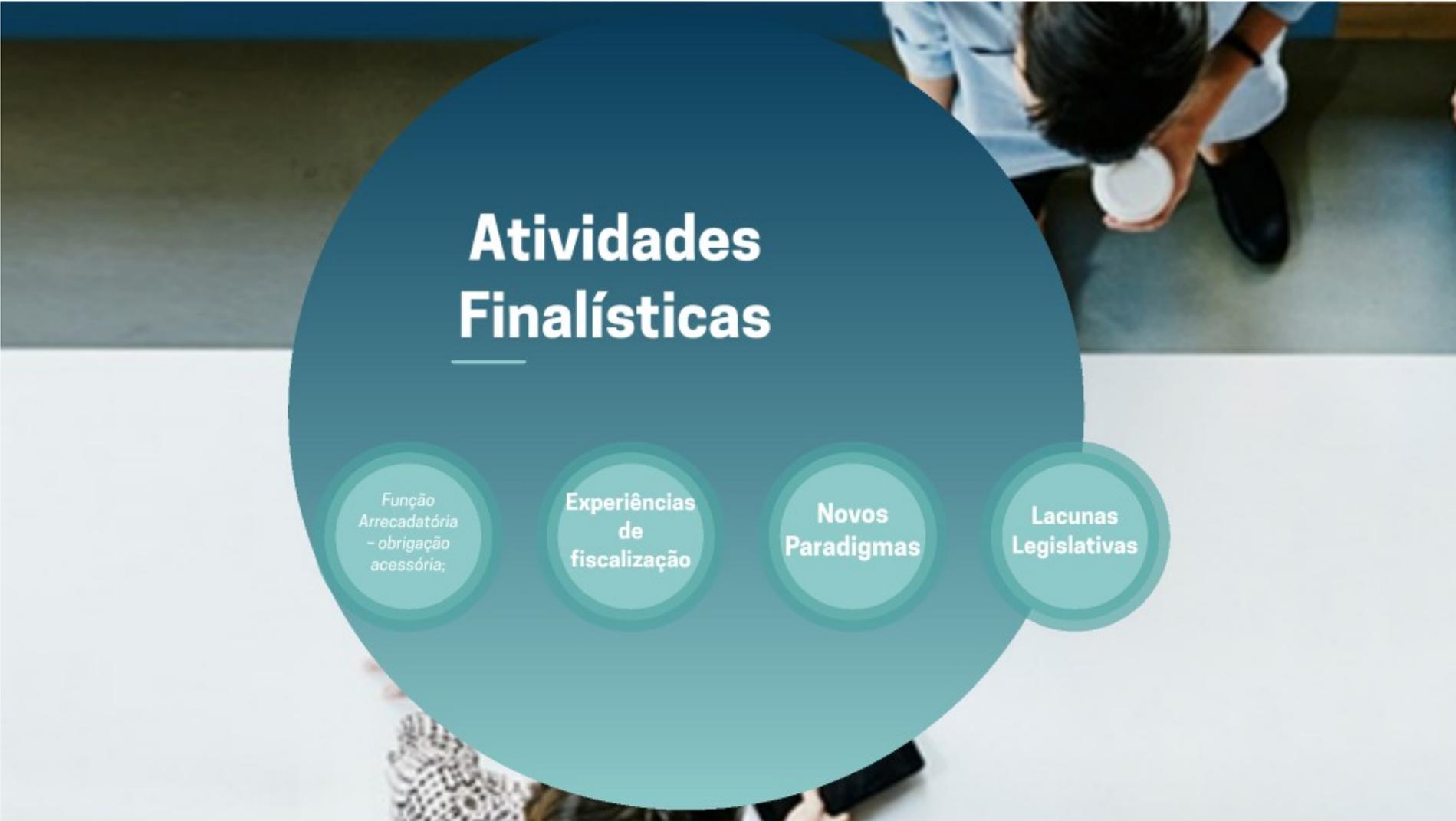
Auditoria Interna

Atividades Finalísticas

Ferramentas de Gestão

Transparência





Atividades Finalísticas

Função Arrecadatória - obrigação acessória;

Experiências de fiscalização

Novos Paradigmas

Lacunas Legislativas

Funções dos Conselhos Profissionais

Função Arrecadatória – obrigação acessória;

Função Fiscalizatória – obrigação principal.



Experiências de fiscalização

- *Fiscalização proativa:*
 - *Celebração de termos de cooperação.*
- *Fiscalização reativa:*
 - *Fiscalização da atividade profissional em fatos apresentados pela sociedade;*
 - *Fiscalização da atividade profissional em situações constatadas de ofício;*
 - *Fiscalização de empreendimentos de engenharia por meio de convênios.*



Projetos em implantação:



- *Ferramentas de análise de dados;*
- *Fiscalização de acobertamento;*
- *Fiscalização de atestado técnico;*
- *Livro de ordem.*

Novos Paradigmas

Nesse sentido, o que essencialmente fundamenta a existência dos Conselhos de Fiscalização Profissional é a fiscalização exercida no sentido de inibir ações de profissionais que potencialmente podem resultar em prejuízos ou danos à sociedade. Esse entendimento é reforçado pelo fato de que estruturalmente o Estado/União já dispõe de órgãos especializados na arrecadação de tributos (Receita Federal), na responsabilização de pessoas que causem danos a outras (Poder Judiciário) e no registro de pessoas (Cartórios, Juntas Comerciais, Secretarias de Segurança Pública e a própria Receita Federal). Ou seja, se não fosse para atuar de forma proativa, evitando que tais ações resultassem em danos à sociedade, a descentralização das atividades desenvolvidas pelos Conselhos de Fiscalização Profissional não seria justificável.



Ou seja, os Conselhos de Fiscalização Profissional não podem ser confundidos com uma espécie de sindicato que busca simplesmente valorizar o profissional. Enfim, em que pese indiretamente esse seja um dos efeitos do exercício de suas atividades, é sedimentado na jurisprudência pátria que tais autarquias não existem para proporcionar benefícios aos profissionais registrados, mas, sim, confiança à sociedade: quanto à competência legal daqueles que exercem a atividade profissional regulamentada (profissionais inscritos e até mesmo pessoas não inscritas que indevidamente desenvolvam a atividade profissional); e quanto à qualidade dos serviços que são prestados pelos profissionais habilitados.

Nesse sentido, o que essencialmente fundamenta a existência dos Conselhos de Fiscalização Profissional é a fiscalização exercida no sentido de inibir ações de profissionais que potencialmente podem resultar em prejuízos ou danos à sociedade. Esse entendimento é reforçado pelo fato de que estruturalmente o Estado/União já dispõe de órgãos especializados na arrecadação de tributos (Receita Federal), na responsabilização de pessoas que causem danos a outras (Poder Judiciário) e no registro de pessoas (Cartórios, Juntas Comerciais, Secretarias de Segurança Pública e a própria Receita Federal). Ou seja, se não fosse para atuar de forma proativa, evitando que tais ações resultassem em danos à sociedade, a descentralização das atividades desenvolvidas pelos Conselhos de Fiscalização Profissional não seria justificável.

Ou seja, os Conselhos de Fiscalização Profissional não podem ser confundidos com uma espécie de sindicato que busca simplesmente valorizar o profissional. Enfim, em que pese indiretamente esse seja um dos efeitos do exercício de suas atividades, é sedimentado na jurisprudência pátria que tais autarquias não existem para proporcionar benefícios aos profissionais registrados, mas, sim, confiança à sociedade: quanto à competência legal daqueles que exercem a atividade profissional regulamentada (profissionais inscritos e até mesmo pessoas não inscritas que indevidamente desenvolvam a atividade profissional); e quanto à qualidade dos serviços que são prestados pelos profissionais habilitados.

Desafios:



- *Exigência de projetos técnicos de engenharia e agronomia;*
- *Fiscalização da qualidade dos serviços de engenharia e agronomia; e*
- *Redefinição de estrutura de fiscalização.*

Lacunas Legislativas

*Ineficiência das
sanções
administrativas*



Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

Auditoria
Interna

Atividades
Finalísticas

Ferramentas
de Gestão

Transparência



Ferramentas de Gestão

Planejamento
Estratégico

Sistema de
Gestão da
Qualidade

Mentalidade
de Risco

Planejamento Estratégico



- É o processo que viabiliza identificação das melhores ações que deverão ser seguidas pela organização, com objetivo de otimizar a sua interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada;
- Plano Estratégico é a declaração formal das ações estratégicas de uma organização (OLIVEIRA, 2014) .

1º passo

Definição da missão, valores e visão.

2º passo

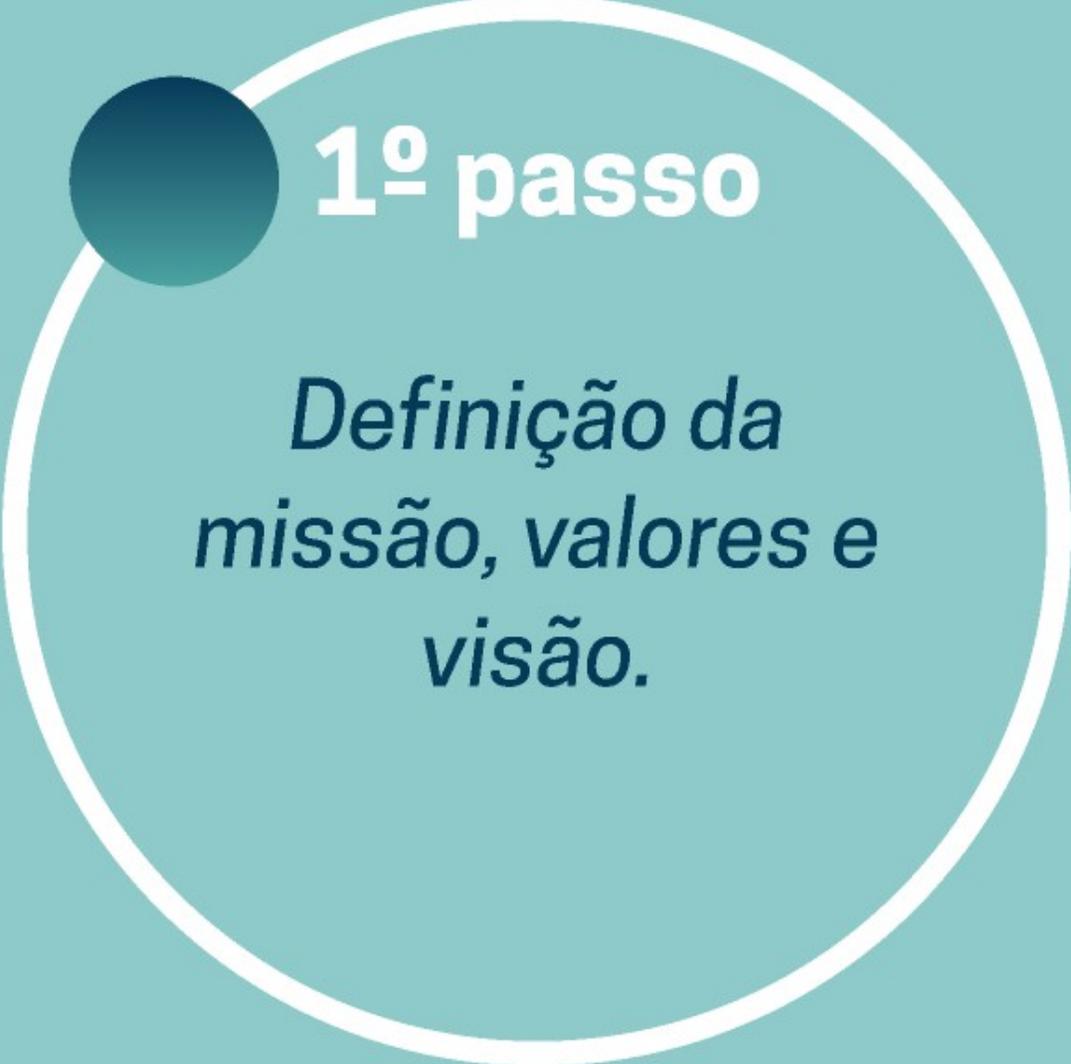
Diagnóstico estratégico;

- Análise Interna
 - Oportunidades e ameaças
- Análise Externa
 - Forças e fraquezas competitivas

3º passo

Objetivos estratégicos:

- Metas;
- Indicadores;
- Frenquência;
- Análise e tomada de decisões.



1º passo

*Definição da
missão, valores e
visão.*

2º passo

Diagnóstico estratégico;

- Análise Interna
 - Oportunidades e ameaças
- Análise Externa
 - Forças e fraquezas competitivas

3º passo

Objetivos estratégicos:

- Metas;
- Indicadores;
- Frenquência;
- Análise e tomada de decisões.

Sistema de Gestão da Qualidade

1. Estrutura de alto nível	2. Resultados pretendidos	3. Abordagem por processos	4. Pensamento baseado em risco
5. Contexto	6. Gestão da mudança	7. Definição do âmbito e aplicabilidade	8. Clareza
9. Melhor aplicabilidade a serviços	10. Menos requisitos prescritivos	11. Menos requisitos de documentação	12. Mais requisitos de desempenho
13. Conhecimento organizacional	14. Liderança	15. Compromisso das pessoas	



9001:2015

Mentalidade de Risco

Habilita uma organização a determinar os fatores que poderiam causar desvios nos seus processos, em relação aos resultados planejados, colando em práticas controles preventivos para minimizar efeitos negativos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades.



Identificar o risco:

- Diagnóstico estratégico;
- Ameaças e fraquezas competitivas.
- Mapeamento dos processos.

Diagnóstico da situação
- Matriz GUT (gravidade/urgência/tendência)

	G	U	T
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Extremamente tendencioso
4	Muito grave	Muito urgente	Muito tendencioso
3	Grave	Urgente	Tendencioso
2	Moderadamente grave	Moderadamente urgente	Moderadamente tendencioso
1	Pouco grave	Pouco urgente	Pouco tendencioso

Exemplo

Risco	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Conflito com as áreas operativas de classe	4	3	2	24	Moderado
Falta de integração e comunicação de informações entre as áreas	4	5	4	80	Inadequado
Diferenciamento de GxUxT com os fatores: Escalabilidade, Indivíduo e Legibilidade	5	4	5	100	Inadequado
	Tritial	Moderado	Inadequado		
31	20	24	104	148	176



Identificar o risco:

- Diagnóstico estratégico:
 - Ameaças e fraquezas competitivas.
- Mapeamento dos processos.

Diagnóstico da situação

- Matriz GUT (gravidade/urgência/tendência)

	G	U	T
5	Extremamente grave	Ação imediata	Piora rápida
4	Muito grave	Muito urgente	Piora a curto prazo
3	Grave	Atenção no curto prazo	Piora a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piora a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Exemplo

Risco	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Conflito com os demais conselhos de classe	4	3	2	24	Moderado
Falta de interação e intercâmbio de informações entre os Creas	4	5	4	80	Intolerável
Distanciamento do Crea-GO com os Poderes: Executivo, Judiciário e Legislativo	5	4	5	100	Intolerável
Trivial		Moderado		Intolerável	
01	20	24	≤64	>64	125

Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

Auditoria Interna

Atividades Finalísticas

Ferramentas de Gestão

Transparência

Transparência

- *Relatório de Gestão; e*
- *Lei de Acesso à Informação (LAI)*



Relatório de Gestão

Decisão Normativa n. 63 (TCU)

Relatório que contém documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro;





Rol de responsáveis



Relatório de gestão dos responsáveis



Relatórios e pareceres de órgãos

I. dirigente máximo da unidade jurisdicionada;

II. membro de diretoria ou ocupante de cargo de direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do dirigente de que trata o inciso anterior, com base na estrutura de cargos aprovada para a unidade jurisdicionada;

III. membro de órgão colegiado que, por definição legal, regimental ou estatutária, seja responsável por ato de gestão que possa causar impacto na economicidade, eficiência e eficácia da gestão da unidade.

- Conteúdos e formatos estabelecidos pelo Tribunal :
 - Elementos pré-textuais: capa, folha de rosto, listas e sumário;
 - Apresentação;
 - Visão geral do Crea;
 - Planejamento organizacional e resultados;
 - Governança, gestão de risco e controles internos;
 - Áreas especiais da gestão:
 - Gestão de pessoas;
 - Gestão da tecnologia da informação;
 - Gestão do patrimônio e infraestrutura; e
 - Gestão socioambiental.
 - Relacionamento com a sociedade;
 - Desempenho financeiro e informações contábeis; e
 - Conformidades da gestão e demandas dos órgãos de controle.

Lei de Acesso à Informação

- *órgãos e entidades públicas de todos os poderes e de todos os entes federativos*
- *entidades privadas sem fins lucrativos que recebem recursos públicos*



Acesso à Informação



Lei n. 12.527/2011

O que deve ser divulgado:

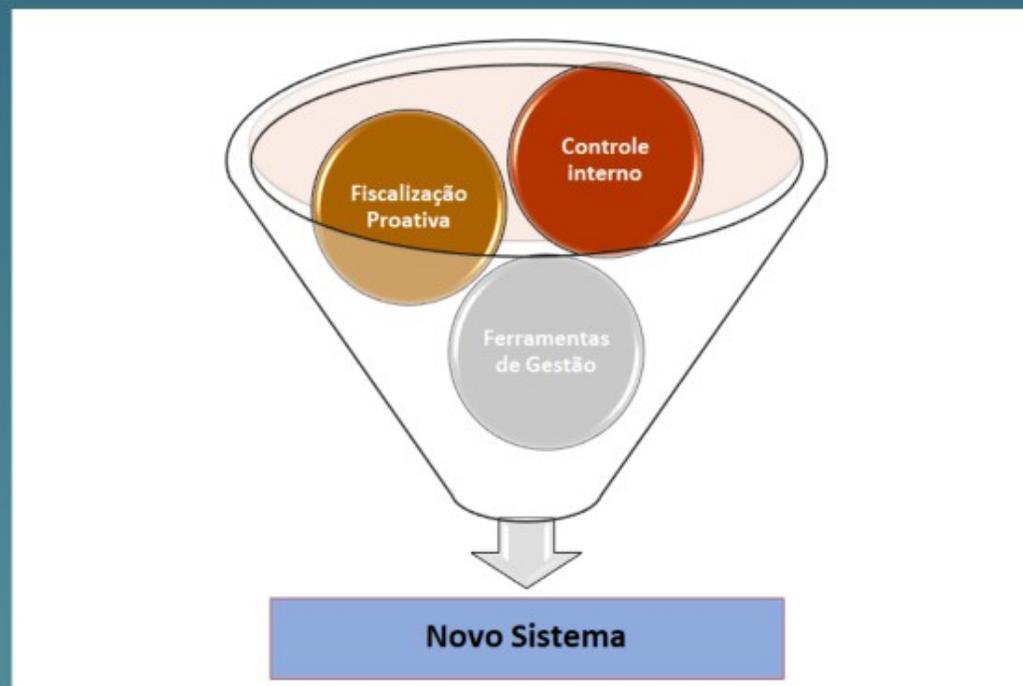
- Todas as informações produzidas ou custodiadas pelo poder público e não classificadas como sigilosas são públicas e, portanto, acessíveis a todos os cidadãos.
- Lei segue tendência internacional: cerca de 90 países já possuem leis que regulamentam o direito de acesso à informação, como EUA, Inglaterra, Índia, México, Chile e Uruguai.

Exemplo:

- Estrutura organizacional: composição do Plenário, Diretoria, Câmaras, Organograma, relação de cargos e outros;
- Horários e locais de atendimento ao público;
- Serviços oferecidos: documentos e prazos (carta de serviços);
- Despesas/repasses e transferências:
 - Pagamentos de diárias, deslocamentos e jetons;
 - Remunerações;
 - Despesas diversas;
 - Transferências e repasses.
- Procedimentos licitatórios/contratos celebrados; e
- Perguntas mais frequentes da sociedade.



Conclusão



Agradecemos a
atenção.

***Agradecemos a
atenção.***

***Agradecemos a
atenção.***

Controle da Gestão

Edvaldo Maia e Rosana Brandão

Sumário

Auditoria Interna

Atividades Finalísticas

Ferramentas de Gestão

Transparência

