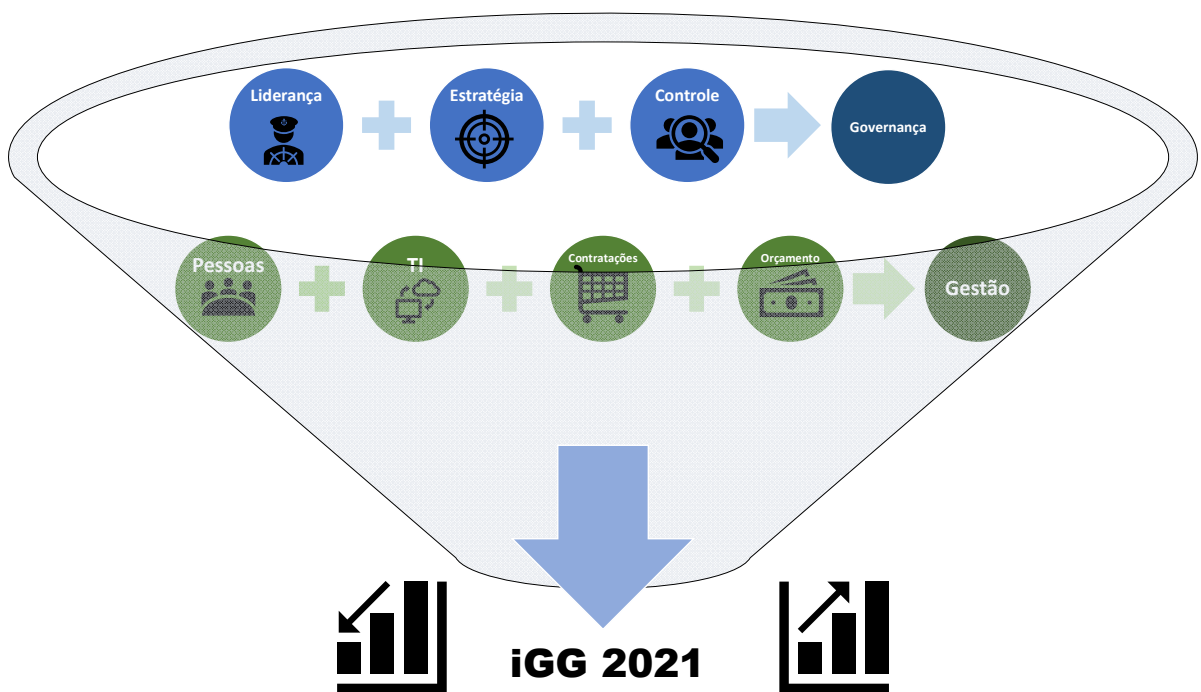


**Perfil Integrado de Governança
Organizacional e Gestão Públicas – 2021**



RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

TC 011.574/2021-6
104/2021

Fiscalização

Relator: Bruno Dantas

Modalidade: Acompanhamento

Ato originário: Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, item 9.5.6

Objeto da fiscalização: Processos e estruturas de governança organizacional e de gestão de 381 organizações jurisdicionadas ao TCU

Atos de designação: Portarias de Fiscalização 281/2021 (peça 954), 334/2021 (peça 1036), e 380/2021 (peça 1051)

Processos conexos: TC 026.042/2021-5 (reservado)

Período abrangido pela fiscalização: Exercício de 2021

Período de realização da fiscalização: Planejamento de 1/4/2021 a 30/4/2021

Execução de 3/5/2021 a 25/6/2021

Relatório de 28/6/2021 a 27/8/2021

Composição da Equipe:

Fase planejamento	Matrícula	Lotação
Cláudio Silva da Cruz	3164-0	SecexAdministração
Fabírcia Liane Souza de Aguiar Oliveira	10181-8	SecexAdministração
Leonardo Amato Loriato	10665-8	SecexAdministração
Fase execução	Matrícula	Lotação
Alan Rodrigues da Silva	8176-0	Sefip
Ana Caroline de Souza Rodrigues Dick	8610-0	Semag
Cláudio Silva da Cruz	3164-0	SecexAdministração
Fabírcia Liane Souza de Aguiar Oliveira	10181-8	Selog
Gelson Heindrickson	6502-1	Sefti
Leonardo Amato Loriato	10665-8	SecexAdministração
Fase relatório	Matrícula	Lotação
Alan Rodrigues da Silva	8176-0	Sefip
Ana Caroline de Souza Rodrigues Dick	8610-0	Semag
Cláudio Silva da Cruz	3164-0	SecexAdministração
Fabírcia Liane Souza de Aguiar Oliveira	10181-8	Selog



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

Gelson Heindrickson	6502-1	Sefti
Leonardo Amato Loriato	10665-8	SecexAdministração

Órgãos e entidades fiscalizados: 378 organizações jurisdicionadas do TCU

Vinculação no TCU: diversas unidades

Responsáveis: diversos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de governança e gestão	12
Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	13
Figura 3 - Práticas de gestão	14
Figura 4 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade.....	17
Figura 5 - iGG.....	18
Figura 6 - iGG: comparativo entre 2018 e 2021	19
Figura 7 - lógica de intervenção dos levantamentos de governança.....	20
Figura 8 - iGovPub: capacidade em governança pública.....	21
Figura 9 - iGovPub: comparativo entre 2018 e 2021.....	21
Figura 10 - Estabelecer o modelo de governança	22
Figura 11 - Estabelecer o modelo de governança: comparativo entre 2018 e 2021	23
Figura 12 - Promover a integridade	24
Figura 13 - Promover a integridade: comparativo entre 2018 e 2021	24
Figura 14 - Promover a capacidade da liderança	25
Figura 15 - Promover a capacidade da liderança: comparativo entre 2018 e 2021	26
Figura 16 - Liderança.....	27
Figura 17 - Liderança: comparativo entre 2018 e 2021	27
Figura 18 - Gerir riscos	28
Figura 19 - Gerir riscos: comparativo entre 2018 e 2021	29
Figura 20 - Estabelecer a estratégia	30
Figura 21 - Estabelecer a estratégia: comparativo entre 2018 e 2021	30
Figura 22 - Promover a gestão estratégica.....	31
Figura 23 - Promover a gestão estratégica: comparativo entre 2018 e 2021	31
Figura 24 - Monitorar o desempenho das funções de gestão.....	32
Figura 25 - Monitorar o desempenho das funções de gestão: comparativo entre 2018 e 2021 ..	32
Figura 26 - Monitorar os resultados organizacionais.....	33
Figura 27 - Estratégia.....	34
Figura 28 - Estratégia: comparativo entre 2018 e 2021	34
Figura 29 - Promover a transparência.....	36
Figura 30 - Promover a transparência: comparativo entre 2018 e 2021	37
Figura 31 - Garantir a <i>accountability</i>	37
Figura 32 - Garantir a <i>accountability</i> : comparativo entre 2018 e 2021	38
Figura 33 - Monitorar a satisfação dos usuários	39

Figura 34 - Monitorar a satisfação dos usuários: comparativo entre 2018 e 2021	39
Figura 35 - Assegurar a efetividade da auditoria interna.....	41
Figura 36 - Assegurar a efetividade da auditoria interna: comparativo entre 2018 e 2021	41
Figura 37 - Controle.....	42
Figura 38 - Controle: comparativo entre 2018 e 2021	42
Figura 39 - iGovPessoas: capacidade em governança e gestão de pessoas	44
Figura 40 - iGovPessoas: comparativo entre 2018 e 2021	45
Figura 41 - EstrPessoas: Capacidade em Promover a Gestão Estratégica de Pessoas.....	46
Figura 42 - EstrPessoas: comparativo entre 2018 e 2021	46
Figura 43 - iGestPessoas: capacidade em gestão de pessoas	47
Figura 44 - iGestPessoas: comparativo entre 2018 e 2021	48
Figura 45 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	49
Figura 46 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados: comparativo de médias entre 2018 e 2021	49
Figura 47 - Definir a demanda por colaboradores e gestores	50
Figura 48 - Definir a demanda por colaboradores e gestores: comparativo de médias entre 2018 e 2021	51
Figura 49 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	52
Figura 50 - Realizar planejamento da gestão de pessoas	53
Figura 51 - Realizar planejamento da gestão de pessoas: comparativo entre 2018 e 2021	54
Figura 52 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	55
Figura 53 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores: comparativo entre 2018 e 2021	55
Figura 54 - iGovTI: capacidade em Governança e Gestão de TI	57
Figura 55 - iGovTI: comparativo entre 2018 e 2021	58
Figura 56 - GovernancaTI: capacidade em governança de TI	60
Figura 57 - GovernancaTI: comparativo entre 2018 e 2021	60
Figura 58 -MonitorAvaliaTI: comparativo entre 2018 e 2021	62
Figura 59 - iGestTI: capacidade em gestão de TI	65
Figura 60 -iGestTI: comparativo entre 2018 e 2021	65
Figura 61 -PessoasTI: capacidade em gestão de pessoal de TI	66
Figura 62 - ProcessosTI: capacidade em processos de TI	68
Figura 63 - ProcessosTI: comparativo entre 2018 e 2021	69
Figura 64 - iGestContratosTI: comparativo entre 2018 e 2021	70
Figura 65 - iGestSegInfo: comparativo entre 2018 e 2021	72

Figura 66 - iGestSegInfo: Capacidade em gestão da segurança da informação	73
Figura 67 - iGestNiveisServicoTI: comparativo entre 2018 e 2021	75
Figura 68 - iGovContrat: capacidade em governança e gestão de contratações	77
Figura 69 - iGovContrat: comparativo entre 2018 e 2021	78
Figura 70 - GovernancaContrat: capacidade em governança das contratações	79
Figura 71 - GovernancaContrat: comparativo entre 2018 e 2021	80
Figura 72 - iGestContrat: capacidade em gestão das contratações	81
Figura 73 - iGestContrat: comparativo entre 2018 e 2021	81
Figura 74 - IntegrContrat: capacidade em promover a integridade nas contratações	82
Figura 75 - Pessoas: capacidade em gestão de pessoal de contratações	83
Figura 76 - Pessoas: comparativo entre 2018 e 2021	84
Figura 77 - Processos: capacidade em processos de contratações	85
Figura 78 - Processos: comparativo entre 2018 e 2021	85
Figura 79 - RiscosContrat: capacidade em gestão de riscos das contratações	86
Figura 80 - RiscosContrat: comparativo entre 2018 e 2021	86
Figura 81 - GestContrat: capacidade em contratar e gerir com base em desempenho	88
Figura 82 - GestContrat: comparativo entre 2018 e 2021	88
Figura 83 - ContratSustent: capacidade em realizar contratações sustentáveis	89
Figura 84 - iGovOrcament: capacidade em governança e gestão orçamentárias	94
Figura 85 - Capacidade em Governança e Gestão Orçamentárias por grupos	95
Figura 86 - GovernancaOrcament: capacidade em governança orçamentária	96
Figura 87 - Capacidade em estabelecer o processo orçamentário	98
Figura 88 - Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento	100
Figura 89 - iGestOrcament: capacidade em gestão orçamentária	102

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Deliberação	11
1.2 Objetivo e escopo	11
1.3 Visão geral acerca de governança organizacional e gestão públicas	11
1.4 Método	14
1.5 Limitações	16
1.6 Universo pesquisado	17
2. PERFIL INTEGRADO	18
3. PERFIL DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL	20
3.1. Índice de governança pública (iGovPub)	20
3.2. Liderança	21
3.3. Estratégia	27
3.4. Controle	34
4. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS	42
4.1. Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas)	43
4.2. Governança de Pessoas	45
4.3. Gestão de Pessoas	46
5. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE SEGURANÇA E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	56
5.1. Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)	56
5.2. Governança de TI	59
5.3. Gestão de TI	64
5.4. Considerações finais sobre o iGovTI	75
6. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES	76
6.1. Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat)	76
6.2. Governança das Contratações	78
6.3. Gestão das Contratações	80
7. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO ORÇAMENTÁRIAS	89
7.1. Índice de Governança e Gestão Orçamentárias (iGovOrcament)	93
7.2. Governança Orçamentária	96
7.3. Gestão Orçamentária	97
8. CONCLUSÃO	103



9.	PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	104
Apêndice A.	Método de cálculo dos índices.....	107
Apêndice B.	De-Para respondentes iGG2021-iGG2018	113
Apêndice C.	De-Para indicadores iGG2021-iGG2018.....	137
Apêndice D.	De-Para questões iGG2021-iGG2018.....	150

APRESENTAÇÃO

1. Desde 2007, o TCU vem realizando trabalhos para levantar informações sobre a situação da governança na administração pública, e estimular as suas organizações jurisdicionadas a adotarem as boas práticas no tema.
2. Em 2017, sob relatoria do Exmo. Min Bruno Dantas, foi realizado primeiro trabalho de obtenção do perfil integrado de governança organizacional e gestão públicas (conhecido pela sigla do seu principal indicador, o iGG). O iGG2017 (TC 017.245/2017-6) reuniu, num só instrumento de autoavaliação, os temas de governança pública organizacional, e de governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas e de contratações, o que possibilitou uma análise mais ampla da governança e da gestão das organizações avaliadas.
3. Com o término do iGG2017, foi prolatado o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, por meio do qual o TCU determinou o acompanhamento, por cinco anos, da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionados, a fim de identificar riscos sistêmicos, subsidiar o próprio Tribunal e o Congresso Nacional com informações sobre a governança e a gestão dessas organizações, e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro.
4. Em decorrência do comando desse Acórdão, foi realizado o ciclo de avaliação iGG 2018, julgado pelo Plenário do Tribunal no Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário.
5. Os resultados do iGG2018 indicaram baixa capacidade de governança e gestão em grande parte das organizações respondentes, mas com sinais de evolução do cenário, quando comparado com os resultados do iGG2017.
6. Após o iGG2018, considerando-se o lapso temporal necessário para que as organizações implementassem práticas de governança, decidiu-se pela periodicidade bienal do trabalho, planejando-se o próximo para o ano de 2020.
7. No ano seguinte, 2019, o questionário de autoavaliação foi revisado e atualizado, com a contribuição de gestores e de especialistas. Na ocasião, foi incluído novo tema: gestão orçamentária.
8. Em 2020, como planejado, foram iniciadas as ações para a realização do novo ciclo iGG. Mas, em virtude dos impactos da pandemia da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19) nas rotinas das organizações públicas, o trabalho foi adiado para o ano de 2021 (despacho do relator Exmo. Min Bruno Dantas, peças 64 e 68 do TC 006.695/2020-5).
9. Ainda em 2020, o método de trabalho do iGG foi repensado, planejando-se medidas voltadas à redução do esforço do gestor ao reunir todas as informações necessárias ao preenchimento do questionário; e à redução dos recursos empregados pelo Tribunal nessa fiscalização. Nesse contexto, foi iniciado o desenvolvimento de nova ferramenta de coleta das informações de governança e gestão: o sistema e-Governança, em substituição à plataforma utilizada nos trabalhos anteriores - o LimeSurvey.
10. Em 2021, seguindo o disposto no despacho do Exmo. Min Bruno Dantas, o Tribunal autuou processo de acompanhamento e selecionou 381 organizações jurisdicionadas para responderem ao questionário integrado de governança organizacional e gestão públicas, tendo obtido 381 respostas coletadas por meio do sistema e-Governança. Após análises, apurou-se que o questionário era inaplicável a três das organizações consultadas.
11. Apesar do aumento da complexidade autoavaliação (com a inclusão do novo tema), os resultados obtidos neste acompanhamento confirmam, em geral, a tendência de evolução

sugerida no iGG2018, não obstante o longo caminho ainda a ser trilhado para que a maioria das organizações avaliadas alcancem o nível de maturidade de governança organizacional e de gestão adequado aos riscos por elas enfrentados e necessário ao alcance dos resultados esperados pelas partes interessadas.

12. Neste relatório, a análise dos dados é apresentada em seis perfis de governança e gestão, o primeiro apresentando o panorama geral do perfil integrado, e os demais demonstrando o resultado do grupo das 378 organizações avaliadas (respostas válidas) por cada tema tratado no questionário:

- a) Perfil de integrado de governança e gestão;
- b) Perfil de governança e gestão organizacional;
- c) Perfil de governança e gestão de pessoas;
- d) Perfil de governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação;
- e) Perfil de governança e gestão de contratações; e
- f) Perfil de governança e gestão orçamentárias.

13. Em atendimento à comunicação emitida, pelo Exmo. Sr. Ministro Augusto Nardes, ao Plenário do TCU, em 7/4/2021 (peça 137), serão contemplados, em cada perfil, não somente o cenário atual de governança e gestão das unidades jurisdicionadas, mas também os dados comparativos com o panorama de 2018, e a análise sobre a evolução do grupo de organizações respondentes na implementação das boas práticas sugeridas.

14. Após o julgamento do processo, os resultados gerais e os relatórios individualizados estarão disponíveis no portal do TCU.

15. Espera-se que os relatórios individuais, em conjunto com os resultados globais do presente trabalho, subsidiem os planejamentos institucionais e a estruturação de ações de melhoria em governança e gestão das organizações avaliadas. Espera-se ainda que constituam insumo à Segecex para o planejamento de ações de controle externo baseadas em gestão de riscos.

INTRODUÇÃO

1.1 Deliberação

16. Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, relator Bruno Dantas, item 9.5.6.

1.2 Objetivo e escopo

17. Este trabalho teve por objetivos:

a) obter e analisar informações sobre a capacidade de governança e de gestão de organizações jurisdicionadas ao TCU, em cumprimento ao comando do item 9.5.6 do Acórdão TCU 588/2018-Plenário (Relator Exmo. Min. Bruno Dantas), de modo a identificar riscos sistêmicos; contribuir para o planejamento das ações de controle do Tribunal; e induzir uma mudança de comportamento nessas organizações, estimulando a adoção de boas práticas de governança e de gestão; e

b) implantar o sistema e-Governança, para dar início a autoavaliação de governança e de gestão públicas na modalidade de autosserviço para todas as UPCs respondentes.

18. Como finalidades, buscou-se:

a) divulgar o modelo de governança e gestão disposto na 3ª edição do RBG - Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, publicado pelo Tribunal em 2020 (BRASIL, 2020);

b) contribuir para o planejamento dos Órgãos Governantes Superiores (OGS), indutores dos processos de aperfeiçoamento da governança e gestão; e

c) subsidiar o acompanhamento da execução de seis objetivos estratégicos do TCU (Plano Estratégico 2019-2025), a saber: induzir o aprimoramento da governança do Centro de Governo, promovendo a maturidade da governança pública e a integração das políticas públicas federais; induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na administração pública federal; induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações na Administração Pública; induzir a profissionalização da gestão de pessoas do setor público; contribuir para melhorar a capacidade de contratação das organizações públicas; induzir o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança multinível das políticas públicas a cargo da União, estados, Distrito Federal e municípios.

1.3 Visão geral acerca de governança organizacional e gestão públicas

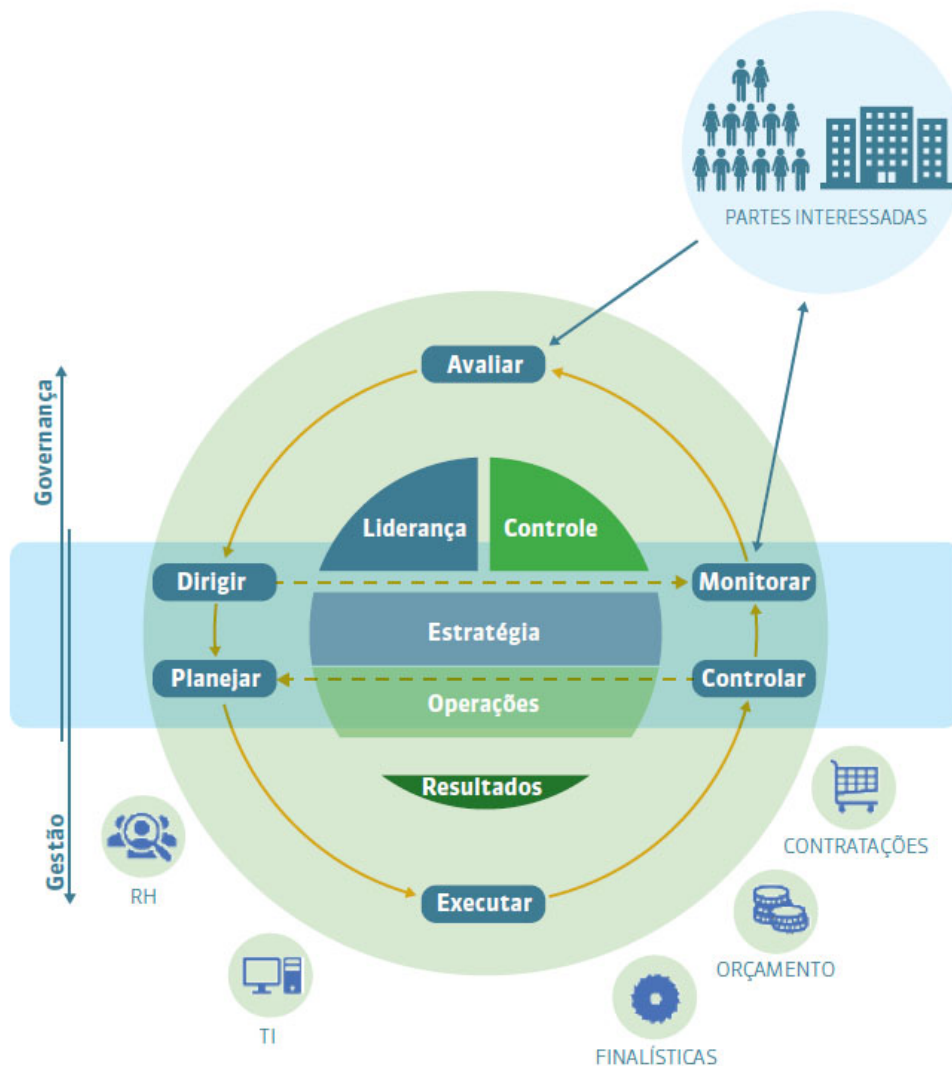
19. No RBG, o TCU esclarece que a governança pública organizacional (BRASIL, 2020):

p. 36 compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

p. 15 é a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

20. Para explicar e diferenciar os conceitos de governança e gestão, o RBG apresenta a figura abaixo, com o modelo de governança organizacional e de gestão adotado pelo TCU:

Figura 1 - Modelo de governança e gestão



Fonte: BRASIL, 2020, p. 20

21. Conforme explicado no RBG (BRASIL, 2020, p. 17-20):

A governança pública organizacional envolve três atividades básicas realizadas pelos seus responsáveis (adaptado de ABNT (2018b)):

a) avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.

(...)

b) Direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento.

(...)

- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

(...)

Já as atividades básicas de gestão são:

- a) Planejar - dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?
- b) Executar - colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços; e
- c) Controlar - como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?

(...)

O modelo enfatiza a distinção entre governança e gestão, porém admite que há uma região em que as duas funções se tocam e, eventualmente, se sobrepõem. As diretrizes (direção/dirigir) necessárias ao planejamento organizacional vêm da função de governança, exercida por instâncias internas e externas de governança. O controle da gestão gera informações para subsidiar o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se as partes interessadas estão sendo atendidas e de decidir quais as correções a fazer.

22. As práticas de governança dispostas no RBG estão representadas na figura 2, divididas nos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle. A explicação sobre o conteúdo de cada um dos mecanismos e respectivas práticas está disponível no capítulo 5 do Referencial (BRASIL, 2020, p. 52-106)

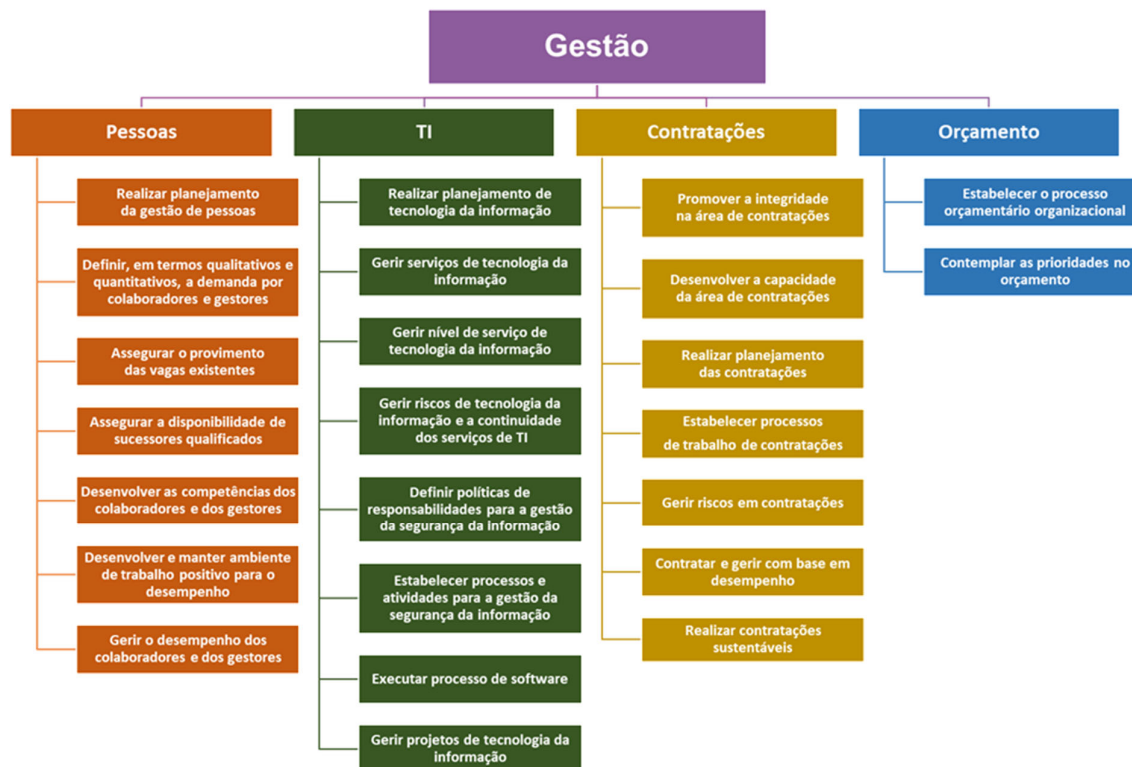
Figura 2 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: BRASIL, 2020, p. 52

23. A figura 3 exibe as práticas de gestão abordadas no questionário de autoavaliação utilizado para a realização deste acompanhamento.

Figura 3 - Práticas de gestão



Fonte: BRASIL, 2020c, p. 8

24. O apêndice A do RBG (BRASIL, 2020, p. 148-189) apresenta breve explicação sobre cada uma dessas práticas de gestão que, conforme indicado no Referencial:

p. 53 o modelo de autoavaliação que o TCU desenvolveu abrange não somente as práticas relacionadas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, mas também inclui a atenção da governança para as funções de gestão que são comuns às organizações públicas e que são fundamentais para viabilizar a geração de valor público, como aquelas relacionadas à administração de capital humano e financeiro, e à gestão da segurança e da tecnologia da informação.

p. 148. Considerou-se importante citá-las neste Referencial, a fim de ressaltar a necessidade de a governança alinhar essas funções à estratégia organizacional e desenvolver suas capacidades.

1.4 Método

25. Foi utilizado o método CSA (*Control Self-assessment* - autoavaliação de controles), preconizado pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*).

26. O questionário de autoavaliação eletrônico e padronizado foi aplicado ao conjunto de 381 unidades jurisdicionadas (Ujs), a fim de obter informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão dessas organizações.

27. A estrutura do questionário do iGG2021 está alinhada com o modelo de governança e gestão disposto no RBG. As questões foram agrupadas pelos seguintes temas: Governança pública; Gestão de pessoas; Gestão de tecnologia e da segurança da informação; Gestão de contratações; e Gestão orçamentária.

28. Cabe mencionar que o questionário proposto foi revisado e validado em 2019 (TC 003.870/2019-7). Primeiramente, executou-se o procedimento estatístico de análise de componentes principais (PCA) para cada uma das questões com os dados do último trabalho (2018). A partir da análise, foram identificados os problemas de colineariedade, permitindo a eliminação de perguntas e/ou combinações entre elas. Além disso, a análise PCA permitiu identificar perguntas que pouco se harmonizavam em seus contextos (baixa multicorrelação), indicando que tiveram maior ruído na resposta e, assim, corrigir os seus textos ou, ainda, excluí-las do questionário.

29. Após a primeira correção com abordagens estatística e semântica, as unidades técnicas do TCU (UTs) responsáveis por temas do questionário conduziram internamente etapa de revisão. Nessa etapa, foram revistas as subquestões adicionais, do tipo “sim/não”, que complementam a questão principal. Foi dada maior granularidade às subquestões, de forma a melhorar a compreensão acerca da prática avaliada.

30. Encerradas as duas primeiras etapas de revisão, foram realizados sete painéis de referência, com a participação de gestores e especialistas. Na oportunidade, foi validada também a nova dimensão do questionário “gestão orçamentária”, conduzida pela SecexAdministração com a contribuição da Semag e de representantes da Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia (SOF) e da Casa Civil da Presidência da República (CC-PR).

31. Para auxiliar no esclarecimento de dúvidas, foram disponibilizados às organizações respondentes os documentos de suporte de 1º nível, a saber: FAQ (*frequently asked questions*), instruções de preenchimento, glossário (definição dos termos utilizados no questionário) e quadro referencial normativo das questões (QRN). Tais documentos estão disponíveis no Portal TCU:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>

32. O suporte de 2º nível foi prestado pela equipe da fiscalização, por intermédio da caixa de e-mail institucional governancapublica@tcu.gov.br.

33. Como informado na apresentação deste relatório, o sistema e-Governança foi desenvolvido pela equipe para a aplicação do questionário. O esforço empregado no desenvolvimento do Sistema foi motivado pelas seguintes vantagens que ele traria ao processo de trabalho:

- a) integração com o sistema Conecta, para envio e recebimento de comunicações;
- b) possibilidade de que os gestores atualizassem suas informações a qualquer tempo, como uma modalidade de autosserviço. Como mencionado, foi decidido que os ciclos do iGG ocorreriam com periodicidade bienal, com prazo determinado para que as organizações respondessem ao questionário eletrônico. O novo sistema permitiria que a autoavaliação ocorresse de forma contínua para o gestor, podendo esse atualizar suas respostas à medida que sua organização desenvolvesse a capacidade em governança e gestão, obtendo assim relatórios individuais atualizados. O TCU, por sua vez, poderia extrair os dados, obtendo a fotografia do cenário, sempre que julgasse pertinente, sem que houvesse a necessidade de designar equipe com dedicação exclusiva para tal; e

c) aproveitamento das respostas do ano anterior. Assim, os gestores poderiam utilizar as respostas já inseridas no sistema, editando apenas o que necessitasse de atualização.

34. Por tratar-se de nova ferramenta, o trabalho contemplou etapa para realização de teste piloto com amostra de organizações da lista de respondentes, com o objetivo de ajustar o e-Governança antes de disponibilizá-lo para os demais respondentes.

35. Para o início do prazo de resposta, foram enviados ofícios de comunicação para as organizações, informando acerca do trabalho, prazos e forma de acesso ao e-Governança.

36. Todos os interlocutores indicados pelas organizações foram cadastrados no e-Governança, e tinham acesso ao sistema por meio de login no Portal TCU. Apenas um representante de cada organização (chamado interlocutor consolidador) possuía perfil para cadastrar outros interlocutores, e para oficializar ao TCU o questionário respondido.

37. A página inicial do sistema mostrava as instruções para preenchimento do questionário.

38. Foi disponibilizado botão de impressão, para que o respondente pudesse imprimir as respostas inseridas.

39. Cada resposta lançada no questionário ficava salva com o registro do nome do interlocutor que a inseriu, além da data e horário.

40. Ao selecionar o botão “oficializar”, o sistema perguntava ao interlocutor consolidador se todas as respostas tinham sido aprovadas pelo dirigente máximo da organização.

41. Todas as respostas enviadas pelas organizações por meio do e-Governança foram importadas e tratadas utilizando-se o *software* livre R, para realização de cálculos estatísticos e construção dos gráficos. As formas de cálculo, em mais detalhes, encontram-se no Apêndice A.

42. Os gráficos, dados brutos e resultados individuais estarão disponíveis, após julgamento do processo pelo TCU, no portal de governança (link informado no item 31).

1.5 Limitações

43. Como informado no item 17, este trabalho teve dois objetivos. O primeiro foi alcançado, e os resultados estão dispostos nos títulos 2 a 7 deste relatório.

44. No que tange ao segundo objetivo - implantar o sistema e-Governança, para coletar as respostas do iGG2021 e dar início à autoavaliação na modalidade de autosserviço, cumpre informar que o sistema, em que pese parcialmente desenvolvido e utilizado no ciclo, está sendo descontinuado, em função das limitações descritas no processo administrativo TC 026.042/2021-5, mormente a ausência de priorização da demanda de automatização do iGG no Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI) do TCU, o que obsta a sua sustentação.

45. Dessa forma, com a impossibilidade de adaptação do sistema e-Governança ao autosserviço, a automatização do processo de trabalho do iGG foi interrompida, sem previsão para ser reestabelecida pelo TCU.

46. Alternativamente, os relatórios individuais do iGG 2021 serão gerados, como nas edições anteriores do trabalho, em formato PDF e publicados no portal de governança no TCU.

47. Além disso, a autoavaliação voluntária do iGG no Portal do TCU será atualizada com os resultados do ciclo 2021 e reativada, após o julgamento deste processo, no mesmo formato utilizado em 2019, restando disponível formulário no portal de governança do TCU

para preenchimento de solicitação de autoavaliação pelo respondente voluntário.

48. Nada obstante, incumbe destacar que, mesmo estando disponível para o gestor o autosserviço “versão 2019”, pelos motivos também apresentados no TC 026.042/2021-5, há também o risco de ele ser descontinuado, razão pela qual se propõe alertar a Segecex sobre tal possibilidade, caso a demanda de automatização do iGG não seja priorizada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) desta Corte de Contas.

1.6 Universo pesquisado

49. A lista de organizações respondentes foi composta por:

a) Unidades Prestadoras de Contas (UPCs) dispostas na Decisão Normativa TCU 187/2020, com exceção de: departamentos regionais dos serviços sociais autônomos; departamentos regionais dos conselhos de profissões; e fundos (exceto o FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação);

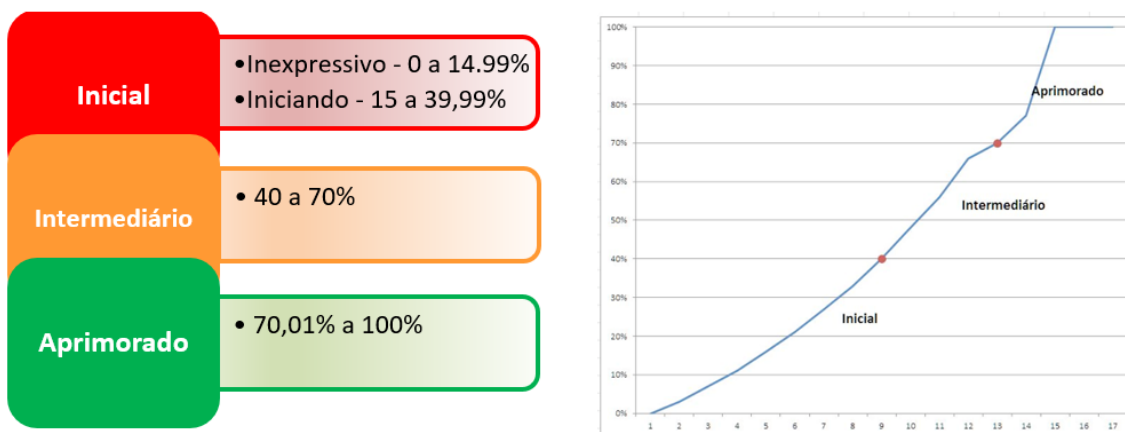
b) Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) e Fundo Nacional de Saúde (FNS), a pedido de Semag (Secretaria de Macro avaliação Governamental); e

c) 23 organizações que não são UPC, mas são clientela de Secretarias de Controle Externo (Secex) do TCU, a pedido dessas secretarias.

50. Ao total, foram 381 organizações selecionadas. Todas elas responderam ao questionário, mas três foram excluídas dos resultados, devido ao número de questões não aplicáveis: Petrobras International Braspetro B.V. (PIB BV); Petrobras Logística de Exploração e Produção S.A. (PB-LOG); e Petrobras Comercializadora de Energia S.A. (PBEN). As respostas das 378 organizações restantes (relação constante do apêndice B) foram consideradas nos resultados apresentados neste relatório.

51. Os títulos 2 a 7 deste relatório relatam os resultados do grupo das 378 organizações, baseados nos dados declarados pelos respondentes e no método de classificação (estágios de capacidade) apresentado na figura abaixo:

Figura 4 - Categorização de respostas e limites de estágios de capacidade



Fonte: BRASIL, 2020c, p. 27.

52. Além dos resultados de 2021, será apresentado o comparativo entre 2018 e 2021 considerando as 364 organizações que responderam aos questionários aplicados nesses dois anos. O comparativo entre as organizações respondentes do iGG2021 e iGG2018 encontra-se no apêndice B.

53. Os enunciados das questões que compõem cada prática das autoavaliações de 2018 e de 2021 podem ser encontrados nos questionários em formato DOC, disponíveis no Portal TCU:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>

54. Nos apêndices C e D, estão disponíveis o “de-para” entre os questionários e os indicadores de 2018 e 2021. O arquivo completo, em formato excel, está acessível no portal do TCU, nomeado como “legenda_indicadores_iGG_2021”, no link:

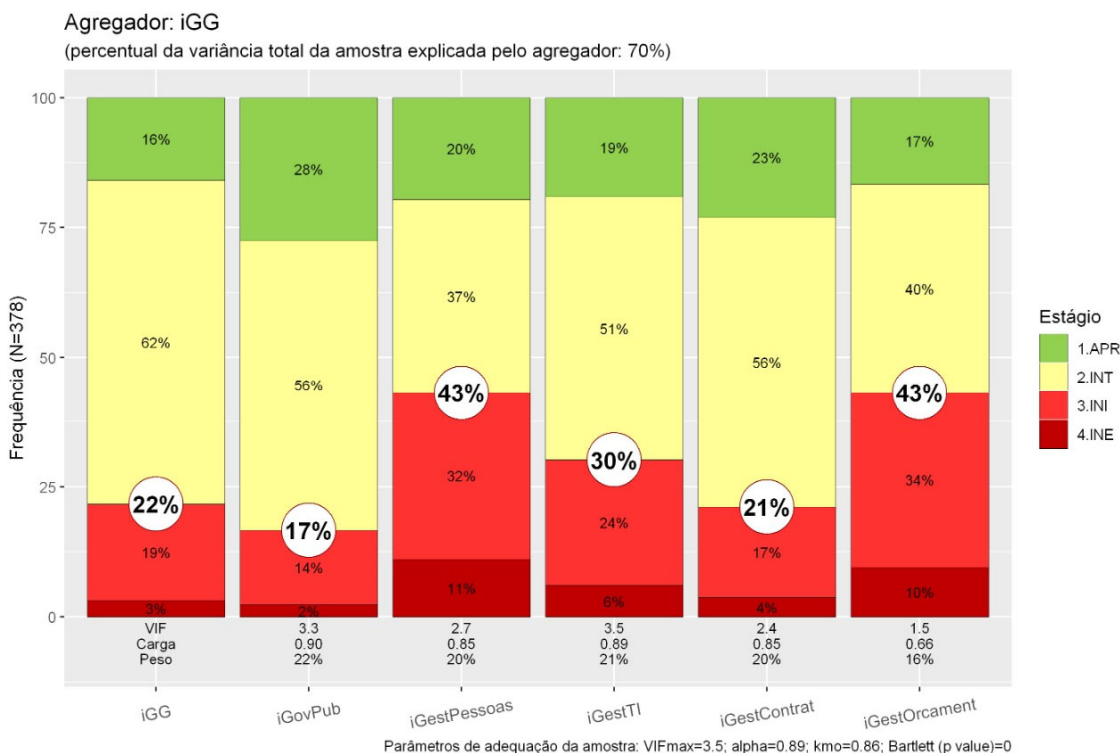
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7AB5B041017B3114B38136FE>

2. PERFIL INTEGRADO

55. A figura 5 representa a distribuição das organizações avaliadas, por estágio de capacidade em governança organizacional e gestão públicas, distribuída nos agregadores que compõem o iGG - Índice integrado de governança e gestão públicas:

- a) iGovPub - Índice de governança pública organizacional;
- b) iGestPessoas - Índice de gestão de pessoas;
- c) iGestTI - Índice de gestão de TI;
- d) iGestContrat - Índice de gestão de contratações; e
- e) iGestOrcament - Índice de gestão orçamentária.

Figura 5 - iGG

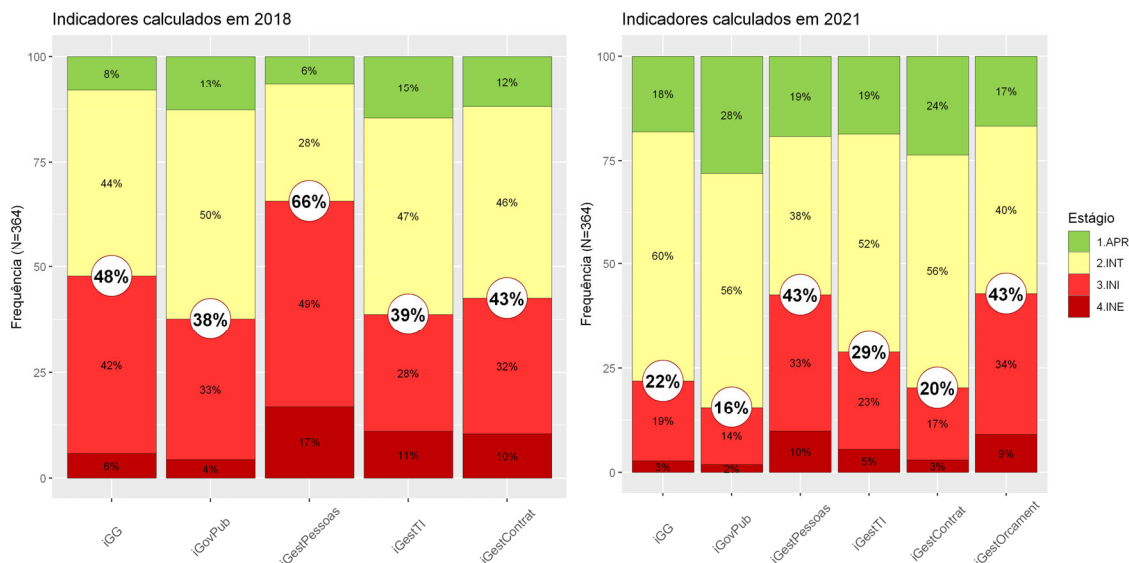


Fonte: elaboração própria

56. Em 2021, como mencionado na seção 1.4 deste relatório, foi adicionada ao iGG a dimensão de gestão orçamentária. Cabe lembrar que os “de-para” entre indicadores e questões de 2018 e 2021 podem ser consultados nos apêndices C e D.

57. Apesar da maior complexidade da autavaliação atual, o comparativo com os resultados de 2018 (figura 6, considerando os 364 respondentes comuns às duas pesquisas), sugere que, com exceção da dimensão de contratações (iGestContrat, que se manteve estável), houve evolução no iGG e nos índices que o compõem.

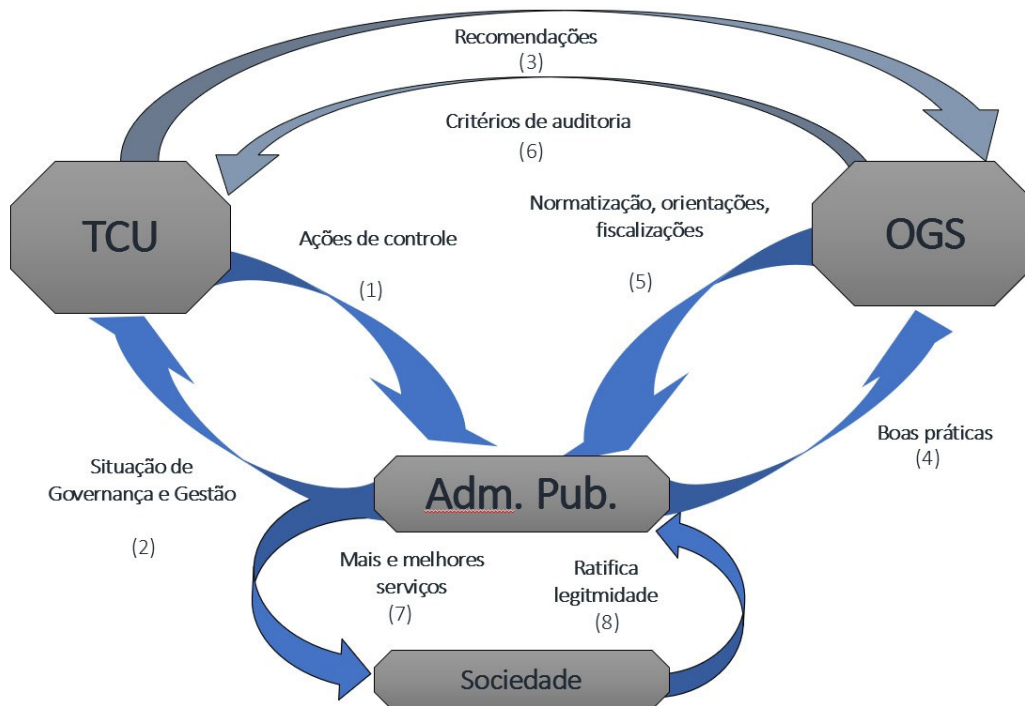
Figura 6 - iGG: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

58. A figura 7, que mostra a lógica de intervenção dos trabalhos do iGG, induz a reflexão sobre as possíveis causas para a evolução do cenário. Além do esforço de implementação das boas práticas pelas próprias organizações respondentes, o empenho do TCU na promoção do tema, e dos órgãos governantes superiores (OGS) na orientação e estabelecimento de normativos podem ter contribuído para a melhoria das capacidades em governança e gestão. Nas seções subsequentes, serão apresentadas algumas iniciativas desse tipo que potencialmente contribuíram para o aprimoramento dos agregadores que compõem o iGG.

Figura 7 - lógica de intervenção dos levantamentos de governança



Fonte: TCU, apresentação do powerpoint “Governança Pública para o Desenvolvimento Nacional Sustentável”, 2014

3. PERFIL DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

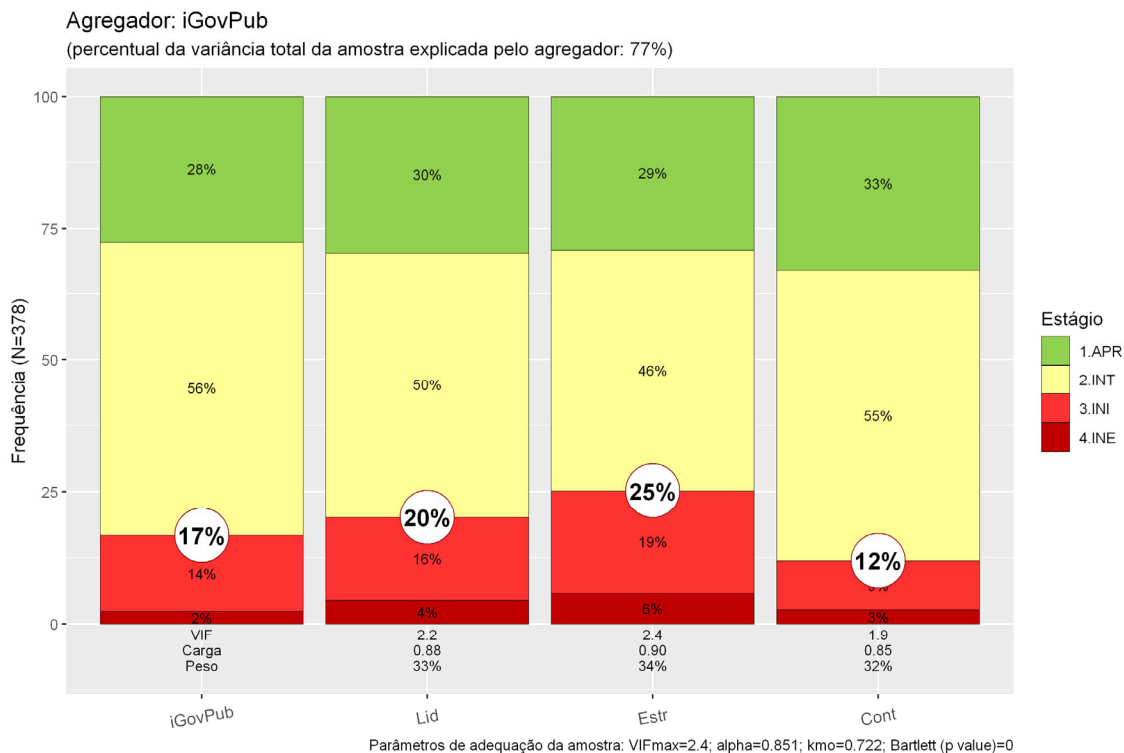
3.1. Índice de governança pública (iGovPub)

59. O relatório do Acórdão 2.699/2018 - TCU - Plenário, que apresentou os resultados comparativos entre o iGG 2017 e 2018, informou a melhora do iGovPub e de todos os agregadores que o compunham: Liderança, Estratégia e Controle.

60. Essa evolução mostrou-se tendência nos resultados apresentados em 2021 (figura 8), comparados ao cenário de 2018, em todos os estágios de capacidade (figura 9).

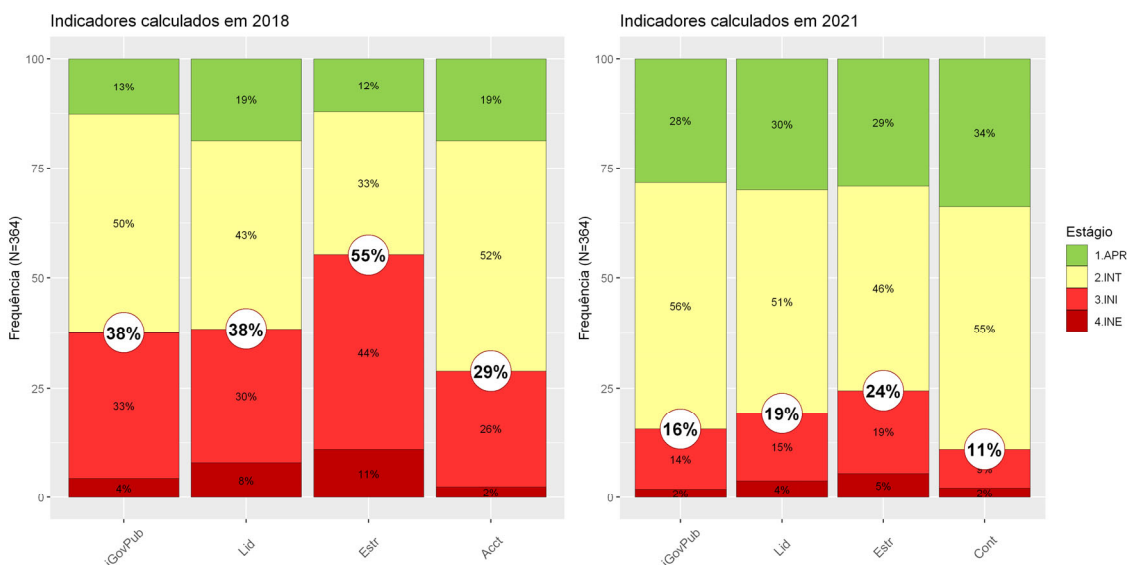
61. O quadro se repetiu também no que diz respeito ao mecanismo Estratégia, o qual apresentou evolução mais notória, comparado ao de Liderança e ao de Controle (figura 9).

Figura 8 - iGovPub: capacidade em governança pública



Fonte: elaboração própria

Figura 9 - iGovPub: comparativo entre 2018 e 2021



62. Fonte: elaboração própria

63. A seguir, serão apresentados os resultados dos três mecanismos e respectivas práticas que compõem o iGovPub.

3.2. Liderança

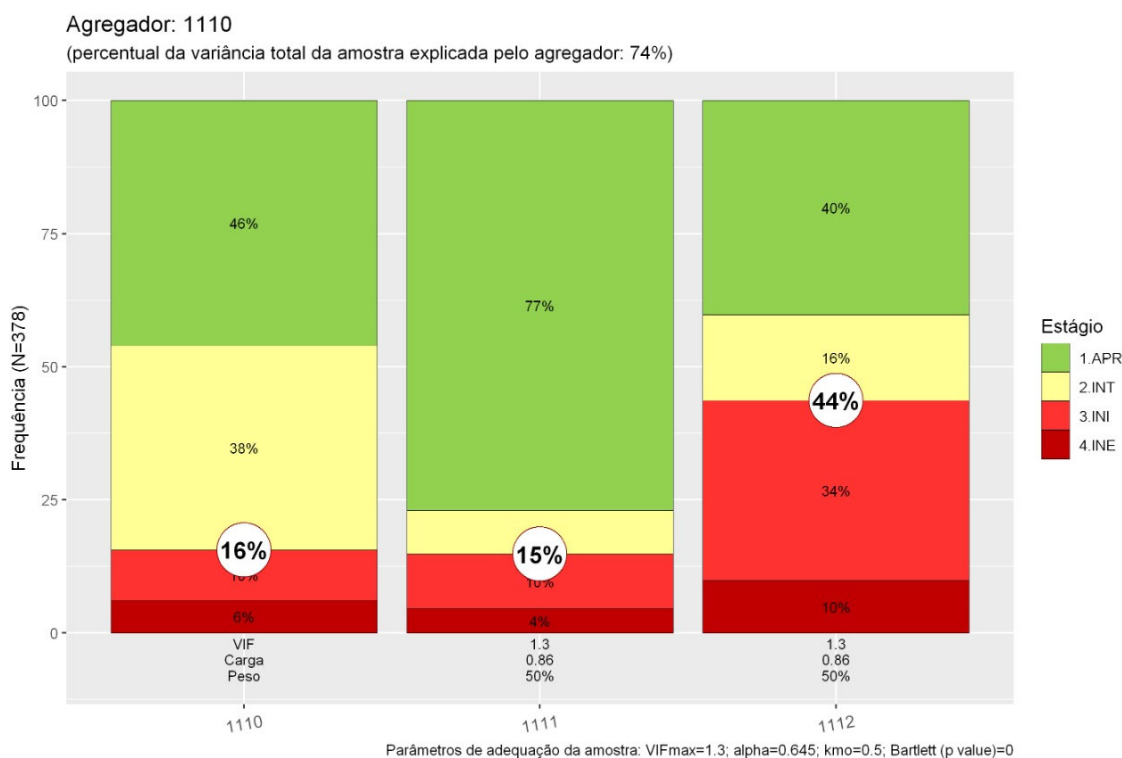
64. O mecanismo Liderança é formado por três práticas:

- a) Estabelecer o modelo de governança (1110);
- b) Promover a integridade (1120); e
- c) Promover a capacidade da liderança (1130).

65. Os resultados obtidos na prática “Estabelecer o modelo de governança” estão demonstrados na figura 10. A figura 11 mostra que houve evolução comparativamente a 2018.

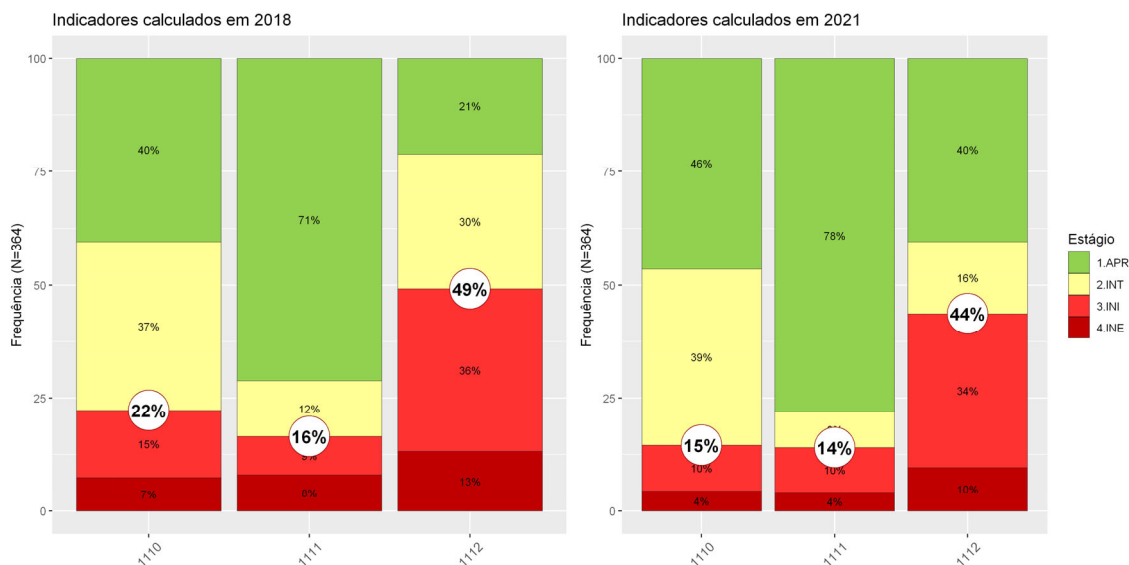
66. Não obstante a melhora no cenário (figura 11), ainda é grande o percentual de organizações (44% - coluna 1112 - figura 10) que declaram a fragilidade no balanceamento de poder para a tomada de decisões críticas, prática que trataria o risco de que decisões de grande impacto e/ou de difícil revogação sejam tomadas por um ou poucos indivíduos em desacordo com os interesses organizacionais e das partes interessadas.

Figura 10 - Estabelecer o modelo de governança



Fonte: elaboração própria

Figura 11 - Estabelecer o modelo de governança: comparativo entre 2018 e 2021

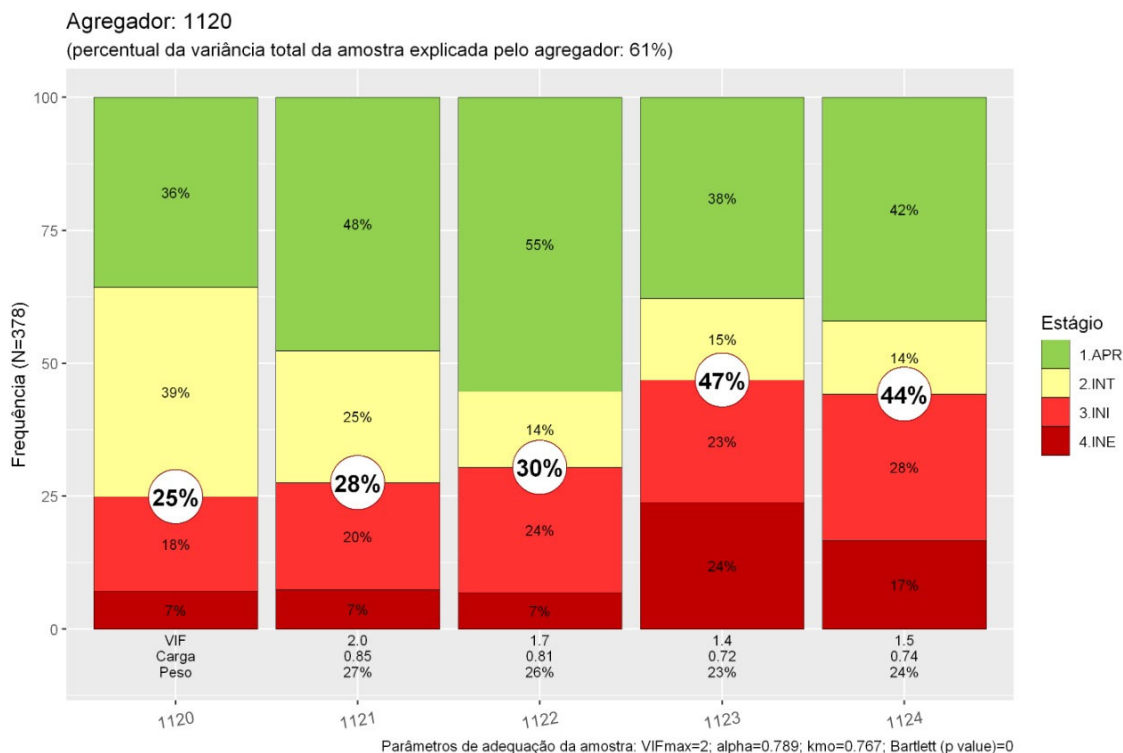


Fonte: elaboração própria

67. Na prática “Promover a integridade” (tratada nos grupos 1130 e 4160 em 2018, conforme disposto nos apêndices C e D), foi onde ocorreu a evolução mais perceptível do mecanismo Liderança, como sugere a figura 13: em 2018, mais de 50% dos respondentes comuns no nível inicial nas práticas 1130 e 4160; em 2021, apenas 24% no mesmo estágio.

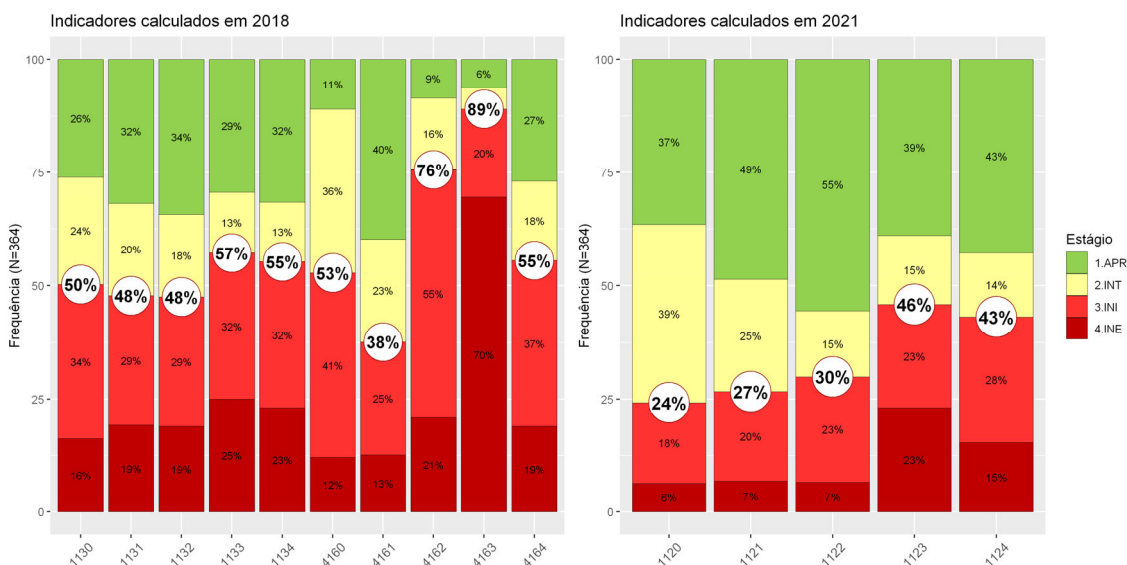
68. É preocupante, no entanto, que quase metade das organizações (47% e 44%, colunas 1123 e 1124 - figura 12) ainda estejam em nível inicial na implementação de seus programas de integridade e no estabelecimento de medidas para tratar conflitos de interesse, práticas que reduzem, além dos riscos de fraude e corrupção, os riscos de imagem dessas organizações, pois influenciam diretamente a credibilidade e a legitimidade da atuação organizacional.

Figura 12 - Promover a integridade



Fonte: elaboração própria

Figura 13 - Promover a integridade: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

69. Quanto à prática “Promover a capacidade da liderança” (contemplada no grupo 1120, em 2018, conforme disposto nos apêndices C e D), a figura 15 indica melhora, apesar dos resultados negativos da nova questão inserida nessa prática em 2021: a 1133, a qual aborda o aprimoramento das competências dos membros da alta administração.

70. Com relação ao item 1133, a figura 14 demonstra que 61% dos respondentes estão no estágio inicial. Sobre a prática, o RBG esclarece que:

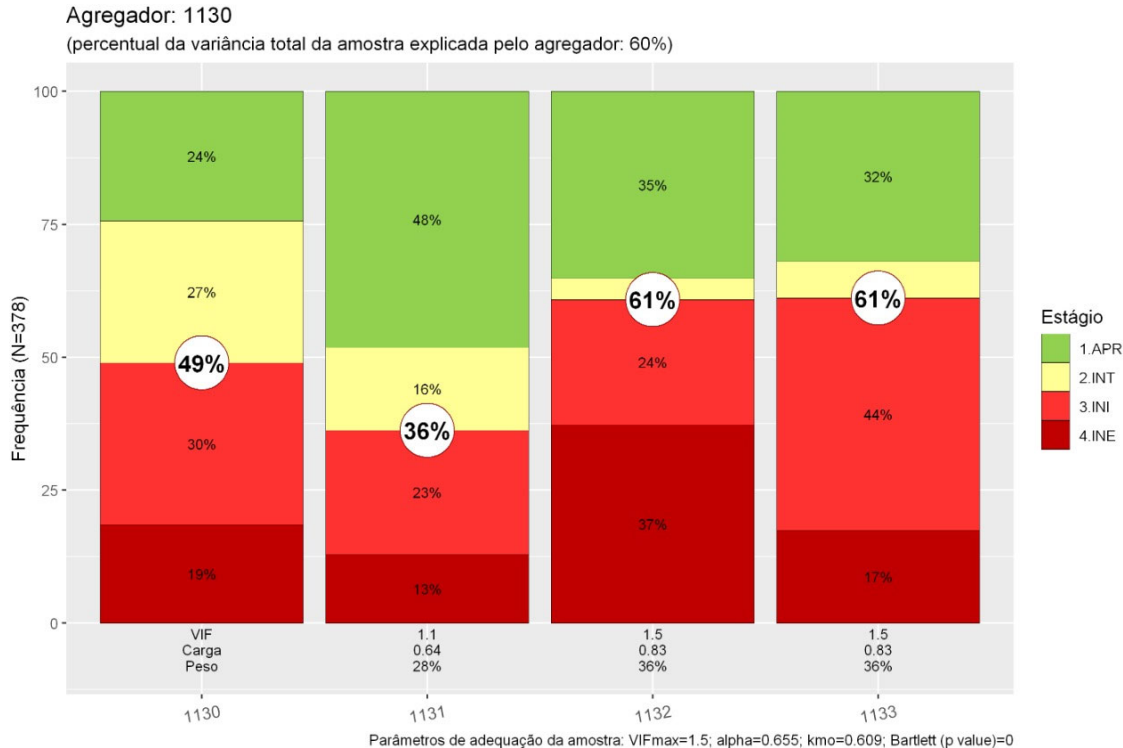
O programa de aperfeiçoamento de competências deve contemplar ações preparatórias para exercício da função; preparo para as mudanças de cenário nos ambientes interno e externo; melhoria da capacidade dos membros de avaliar os planos e decisões propostos pela gestão, apresentando opções alternativas, identificando vieses e reconhecendo quando será necessária a solicitação de consultoria externa (IFAC, 2014). Além disso, deve haver diretrizes para preenchimento das lacunas de desenvolvimento identificadas, de modo a equilibrar, quando aplicável, o desenvolvimento das habilidades dos membros atuais e a substituição deles por novos membros. (BRASIL, 2020, p.66-67)

71. Nesse sentido, o Decreto 9.727/2019 e a Lei 13.303/2016 também estabelecem requisitos de capacitação para a liderança:

Art. 10 As ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal necessárias à ocupação dos cargos em comissão e das funções de confiança de que trata este Decreto constarão do plano de capacitação dos órgãos e das entidades de que trata o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 , a partir da análise das necessidades de treinamento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências. (Decreto 9.727/2019)

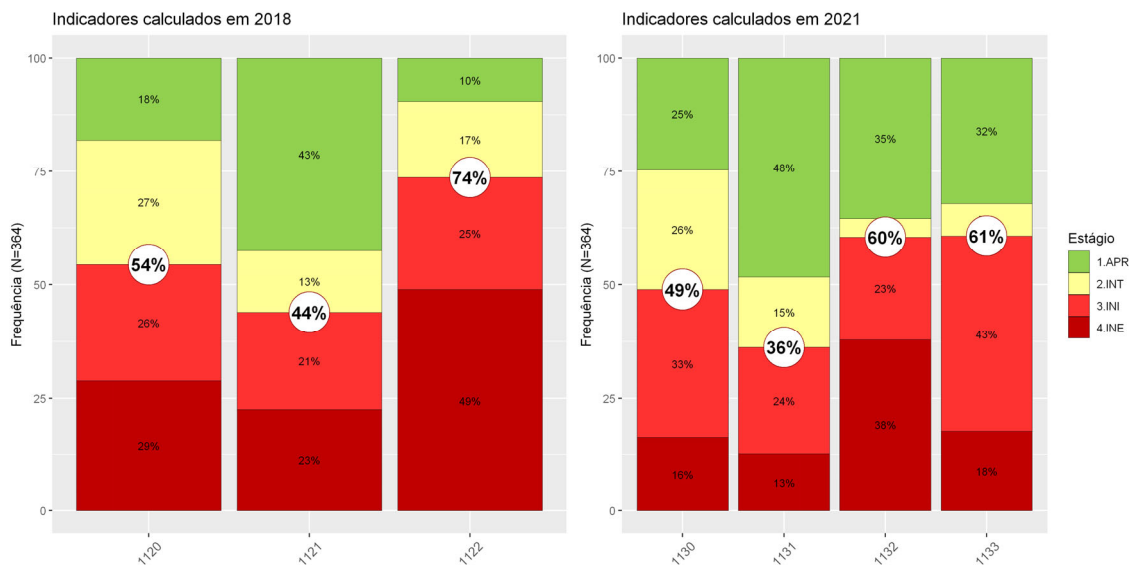
Lei 13.303/2016 art. 17 V § 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Figura 14 - Promover a capacidade da liderança



Fonte: elaboração própria

Figura 15 - Promover a capacidade da liderança: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

72. Ao concluir sobre o mecanismo Liderança, observa-se a perspectiva de melhora (figura 17), ainda que haja bastante espaço para aprimoramento na prática 1130 (coluna 1130 na figura 16).

73. É importante mencionar que podem ter contribuído para essa evolução as publicações do Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que dispôs sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; do Guia da Política de Governança Pública (BRASIL, 2018); e do Decreto 9.727/2019 (BRASIL, 2019), que estabeleceu os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

74. O Decreto 9.203/2017, por exemplo, dispõe que:

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

(...) V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

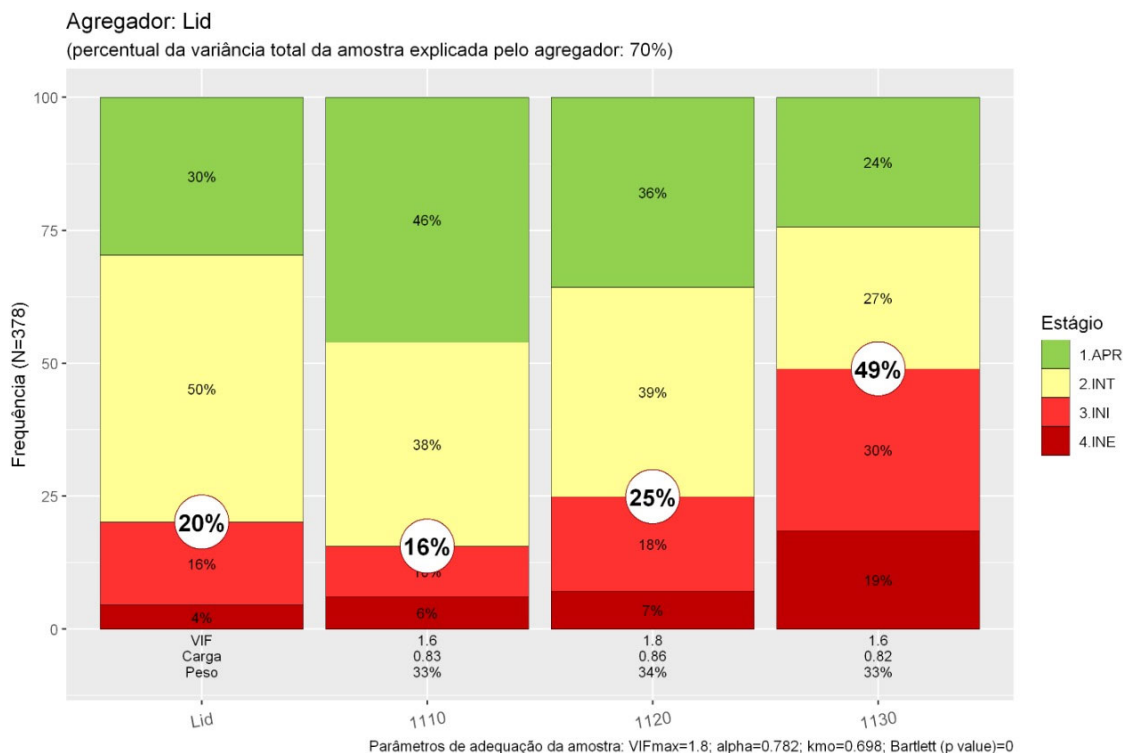
(...) X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais;

(...) Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e diretrizes estabelecidos neste Decreto

(...) Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade (...)

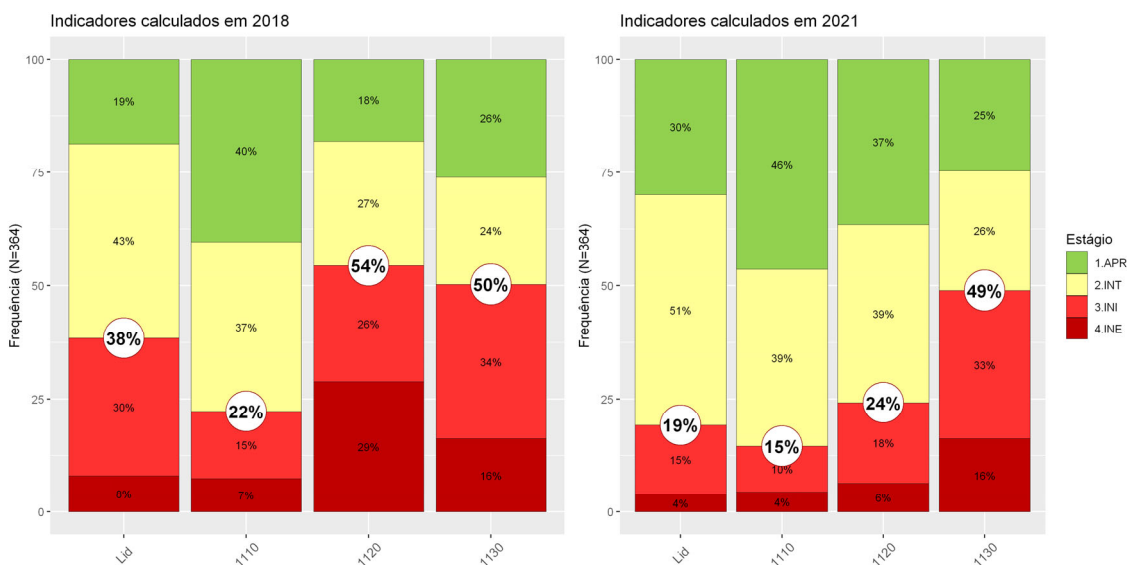
(...) Art. 20-A. Cabe à Controladoria-Geral da União estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade (...)

Figura 16 - Liderança



Fonte: elaboração própria

Figura 17 - Liderança: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

3.3. Estratégia

75. O mecanismo Estratégia é formado por cinco práticas:

- a) Gerir riscos (2110);

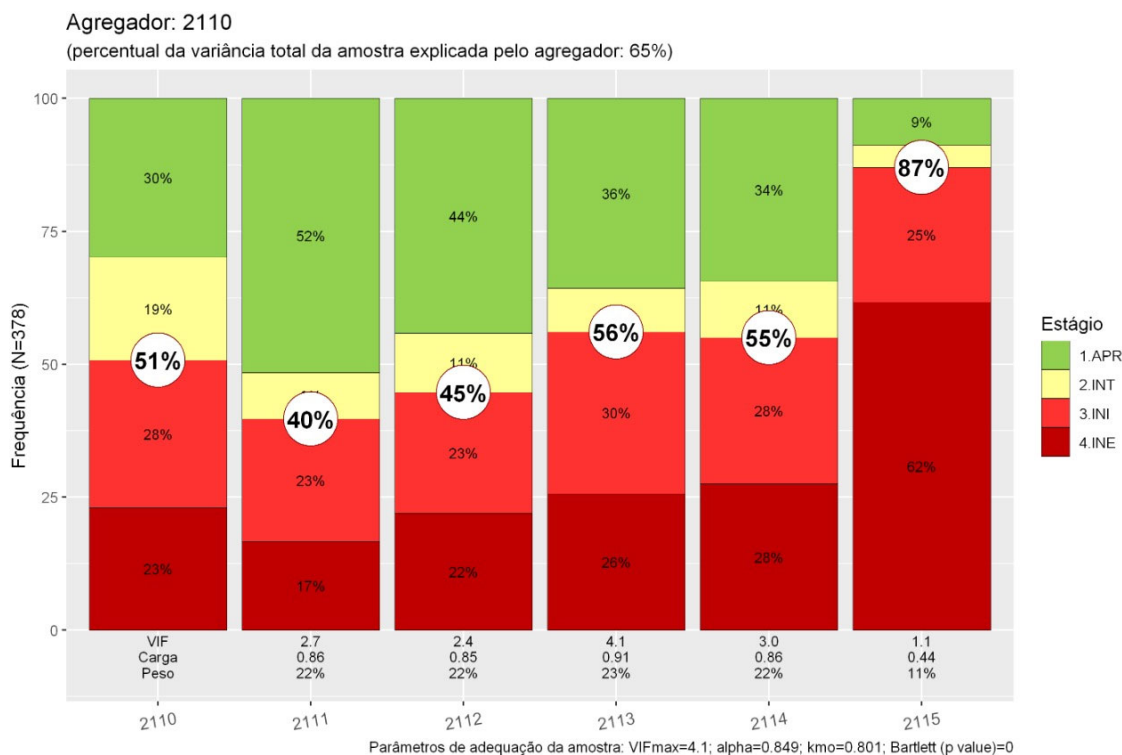
- b) Estabelecer a estratégia (2120);
- c) Promover a gestão estratégica (2130);
- d) Monitorar os resultados organizacionais (2140); e
- e) Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150).

76. Como pode ser observado na figura 19, houve sensível melhora na prática “gerir riscos”, comparativamente ao panorama identificado em 2018 (85% e 51% no estágio inicial, em 2018 e 2021 respectivamente), mesmo considerando o conjunto maior de itens de controle utilizados para avaliar essa prática no questionário aplicado em 2021 (conforme disposto nos apêndices C e D).

77. A evolução pode ter sido resultado, dentre outros, dos novos requisitos normativos e esforços orientativos no tema. Como exemplo, podem ser citados o Decreto 9.203/2017 e a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), que abordam diversos aspectos dessa prática a serem observados pelas organizações públicas da administração federal direta e indireta; e os manuais publicados no repositório de conhecimento da CGU sobre gestão de riscos e integridade (PORTAL CGU).

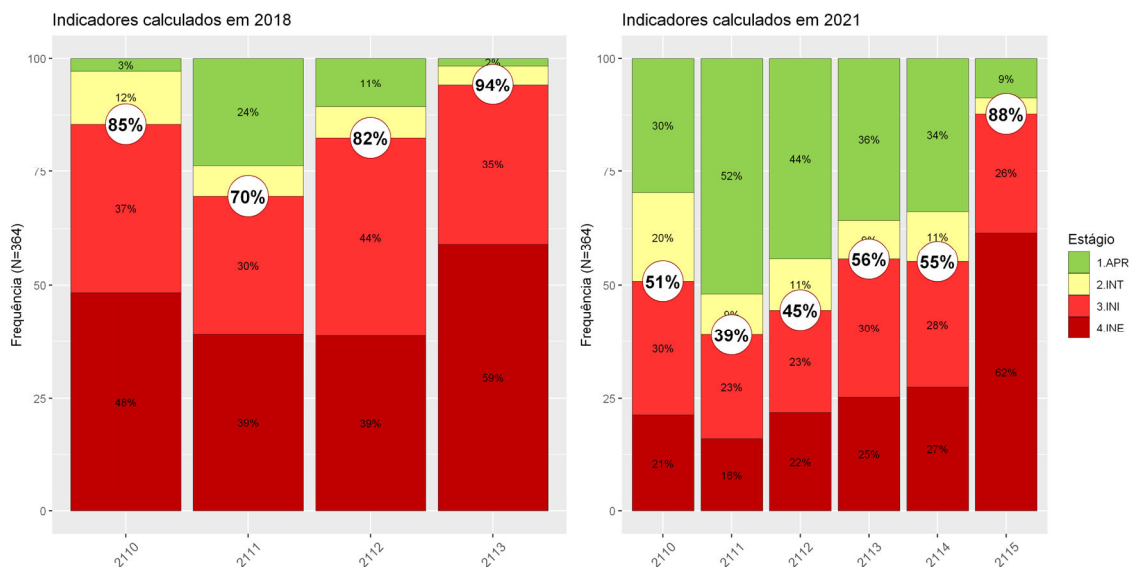
78. A melhoria, no entanto, não significa haver um cenário satisfatório, tendo em vista que mais da metade das organizações respondentes ainda declaram “não adotar” ou “adotar em menor parte” (figura 18, coluna 2110) prática amplamente aceita e difundida na literatura acerca de governança, e já normatizada no Brasil. Destaca-se também o resultado negativo (87% de organizações no estágio inicial) no item 2115 (figura 18, coluna 2115), que aborda a execução de processo de gestão de continuidade do negócio.

Figura 18 - Gerir riscos



Fonte: elaboração própria

Figura 19 - Gerir riscos: comparativo entre 2018 e 2021

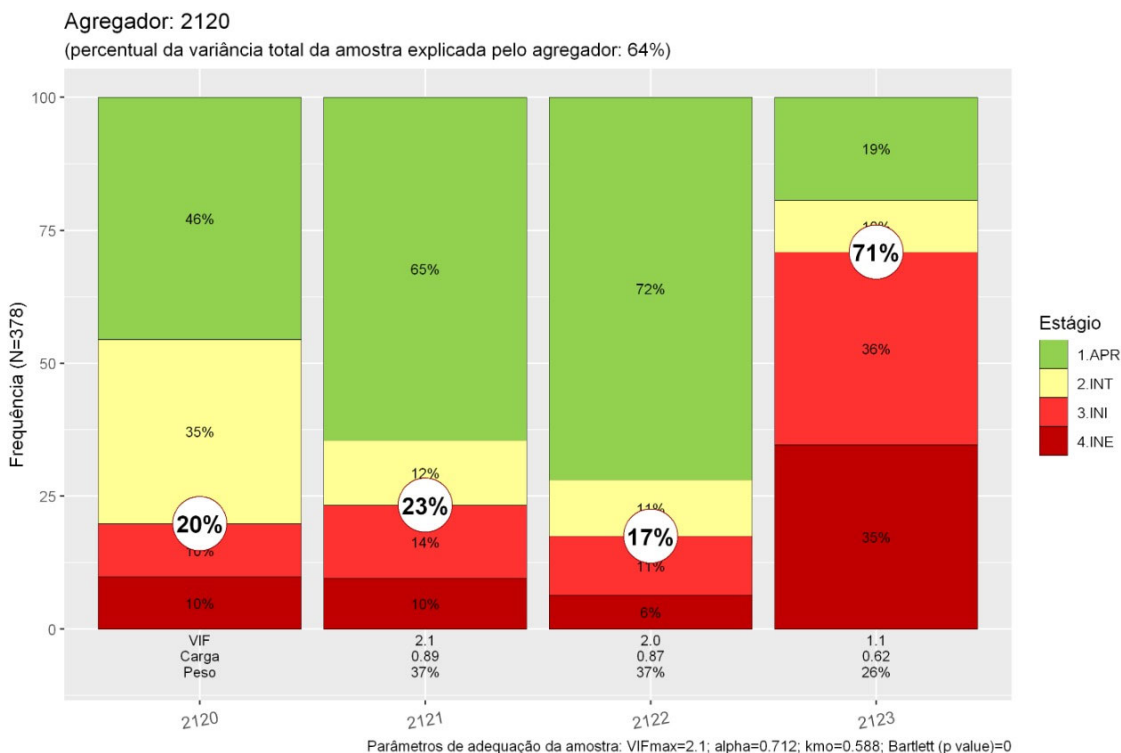


Fonte: elaboração própria

79. A tendência de avanço se repete na prática “Estabelecer a estratégia”, como mostrado na figura 21. Além do Decreto 9.203/2017, iniciativas como a Instrução Normativa Seges/ME 24, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal; o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal; e a Resolução CNJ 325, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, podem ter corroborado para esse resultado.

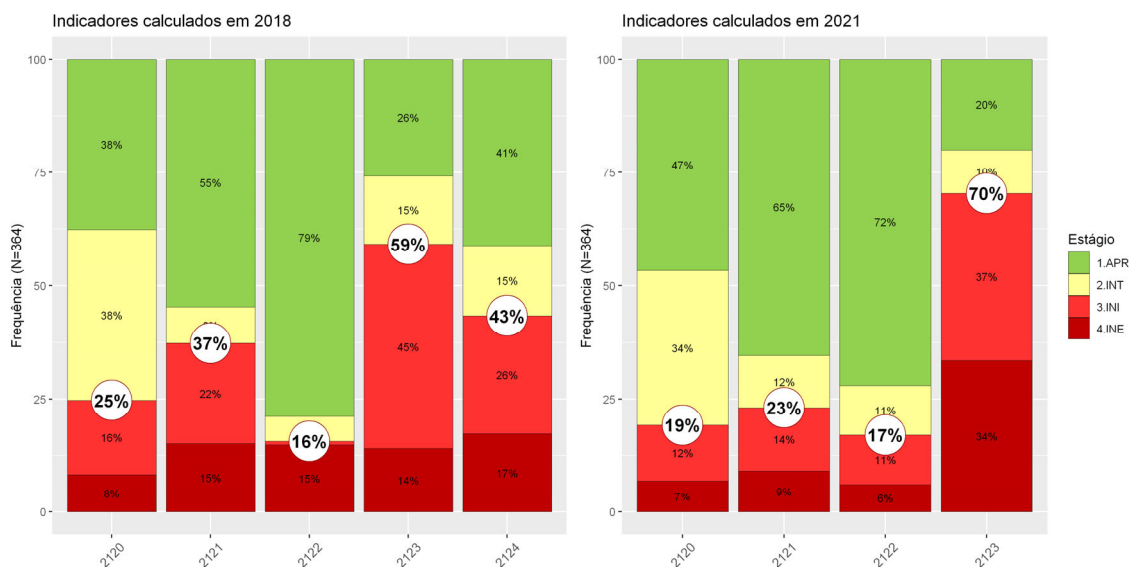
80. Cabe comentar, no entanto, o resultado negativo no item 2123, que aborda a definição de metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. O percentual de 71% das organizações no estágio inicial (figura 20, coluna 2123) não reflete as referências normativas já existentes para a adoção da prática, como p. ex.: Lei 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos; Decreto 9.094/2017, que regulamenta a Lei 13.460/2017 (alterado pelo Decreto 10.178/2019); Decreto 9.739/2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública; e Decreto 10.046/2019, que dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados.

Figura 20 - Estabelecer a estratégia



Fonte: elaboração própria

Figura 21 - Estabelecer a estratégia: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

81. Quanto às práticas “Promover a gestão estratégica” (figura 22) e “Monitorar o desempenho das funções de gestão” (figura 24), faz sentido avaliá-las conjuntamente, tendo em vista que a primeira estabelece os parâmetros necessários para a execução da segunda.

82. Em 2018, essas práticas estavam representadas no indicador 2130, mas em 2021

foram separadas a fim de destacar as atividades de elaboração das de execução do plano de monitoramento (conforme disposto nos apêndices C e D). Apesar da melhoria do cenário de 2018 para 2021 (figura 23 e figura 25), a separação entre as práticas mostrou que parte das organizações definem requisitos, mas não monitoram desempenho: diferença de 12% de respondentes no nível inicial das práticas 2130 e 2150 (figura 22 e figura 24).

Figura 22 - Promover a gestão estratégica

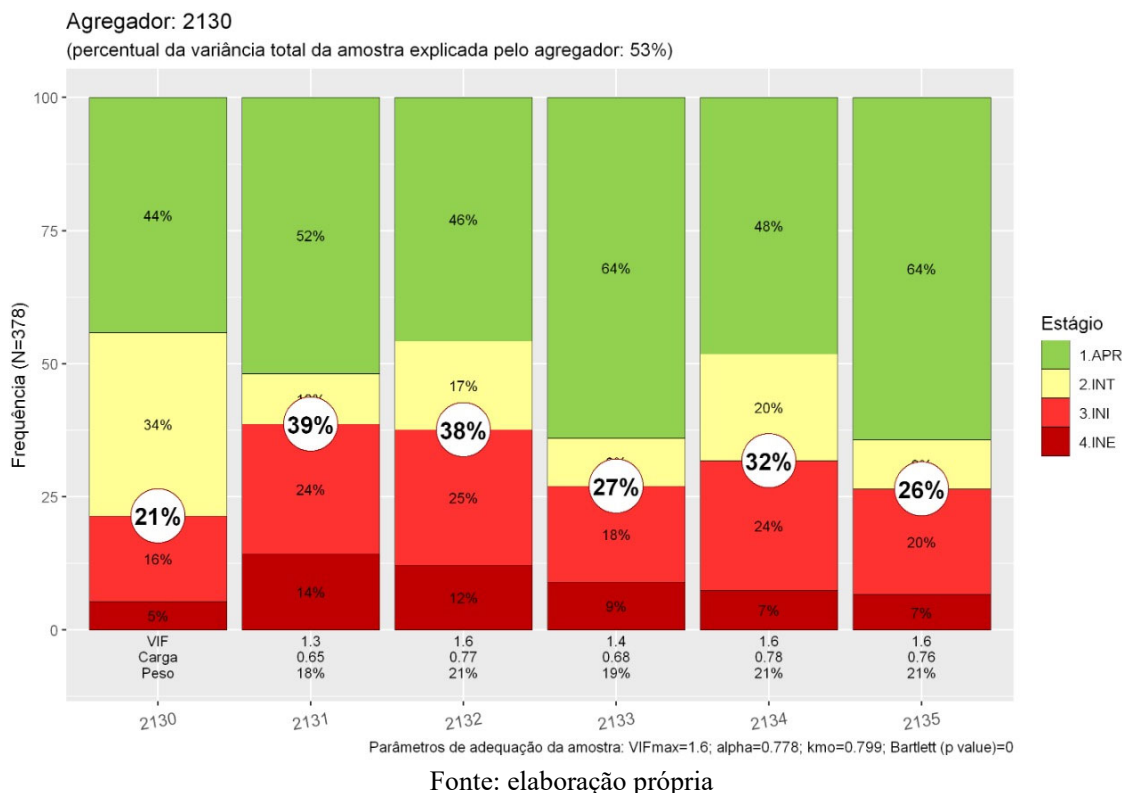
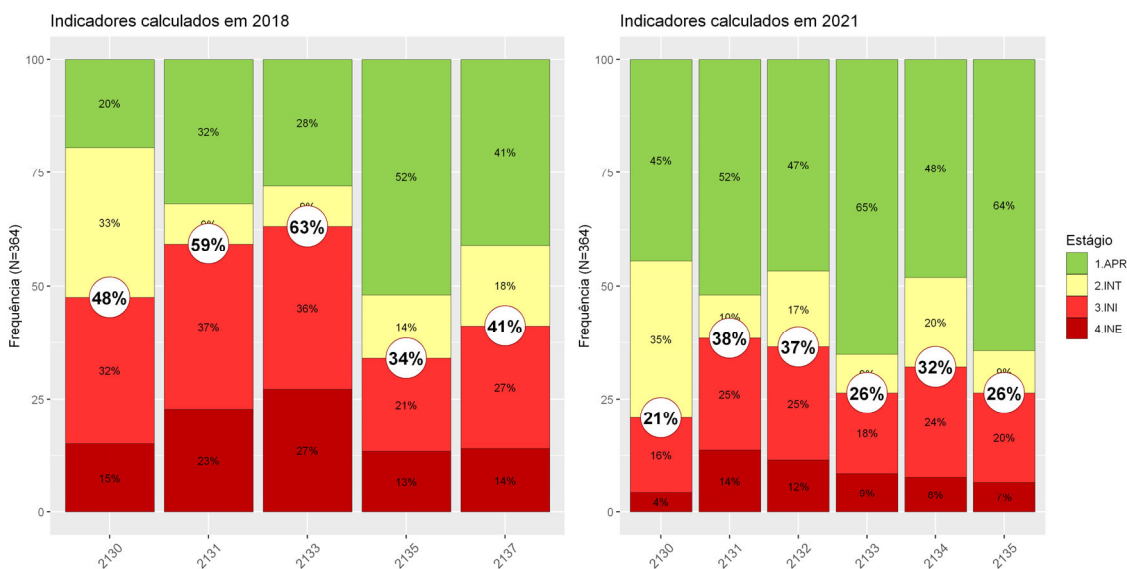
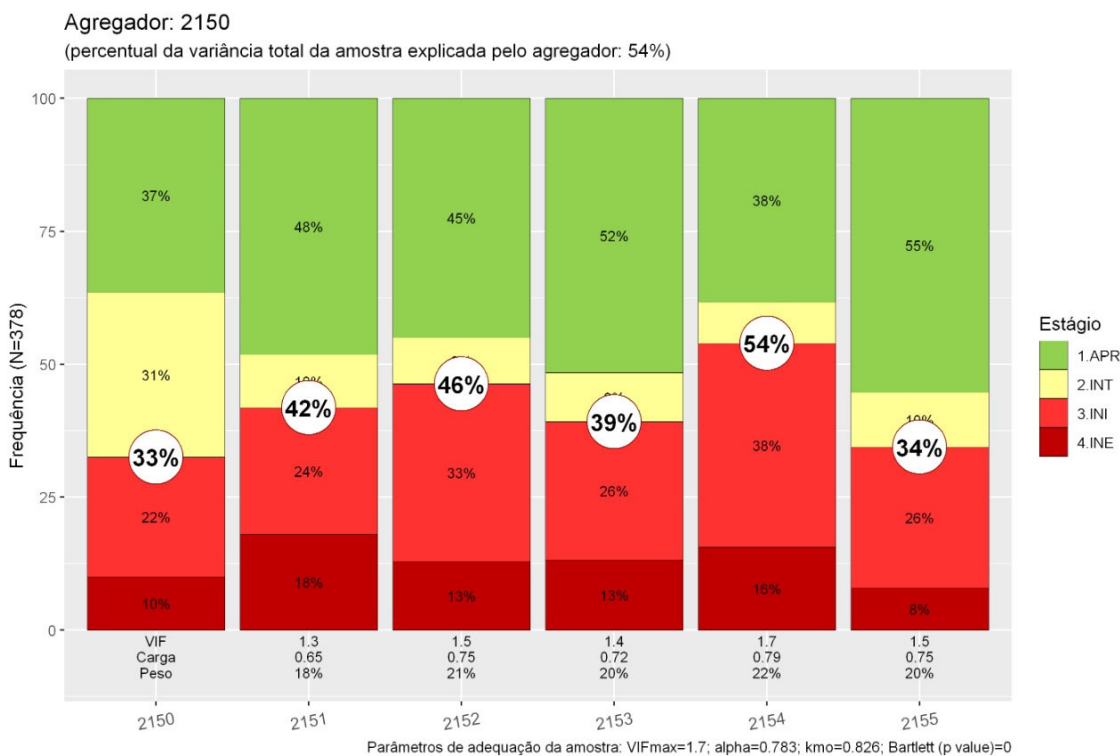


Figura 23 - Promover a gestão estratégica: comparativo entre 2018 e 2021



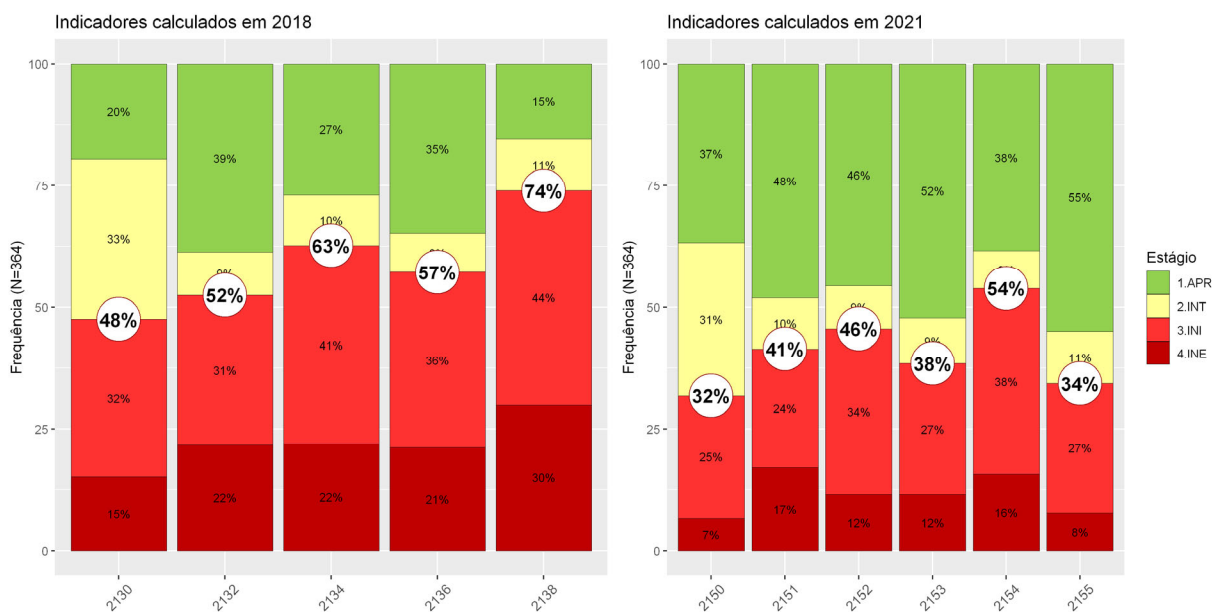
Fonte: elaboração própria

Figura 24 - Monitorar o desempenho das funções de gestão



Fonte: elaboração própria

Figura 25 - Monitorar o desempenho das funções de gestão: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

83. A prática “Monitorar os resultados organizacionais” foi inserida no questionário de

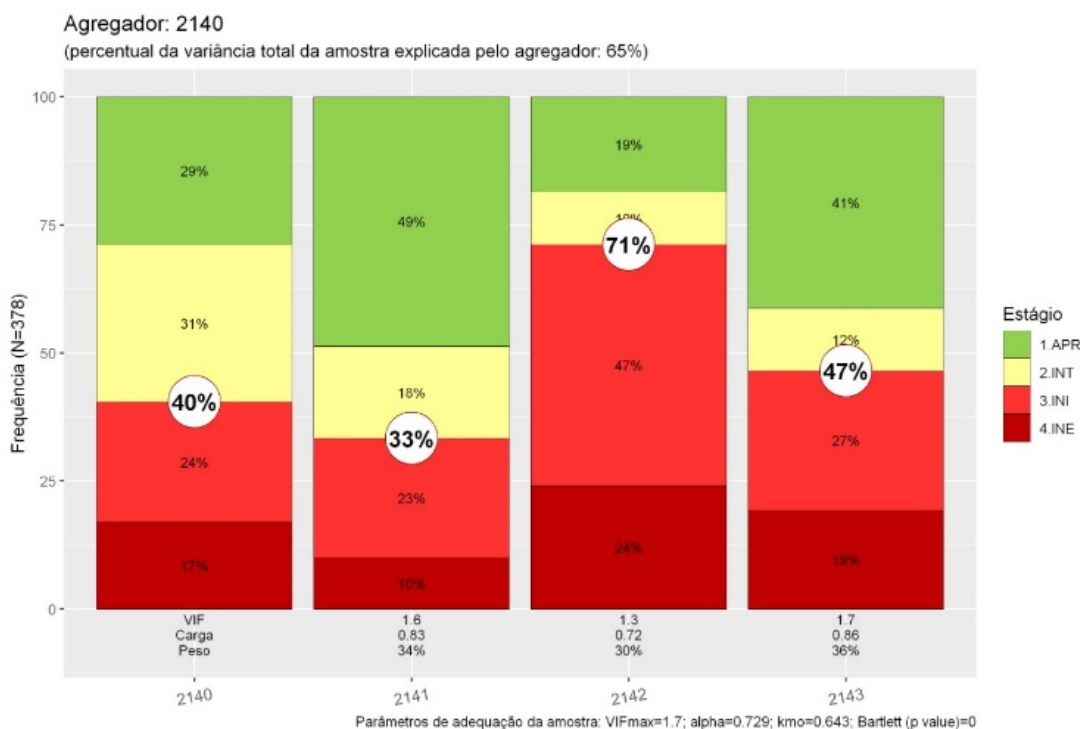
2021, para estimular que as organizações respondentes estabeleçam formas de acompanhar os seus resultados, com vistas à melhoria do desempenho e à tomada de decisão fundamentada em evidências. Nesse sentido, cabe citar o Decreto 9.203/2017:

Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

(...) II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório.

84. Os resultados obtidos (figura 26) mostram claramente a necessidade de aprimoramento dessa prática pela administração pública federal, haja vista que 40% ainda estão no estágio inicial de capacidade.

Figura 26 - Monitorar os resultados organizacionais

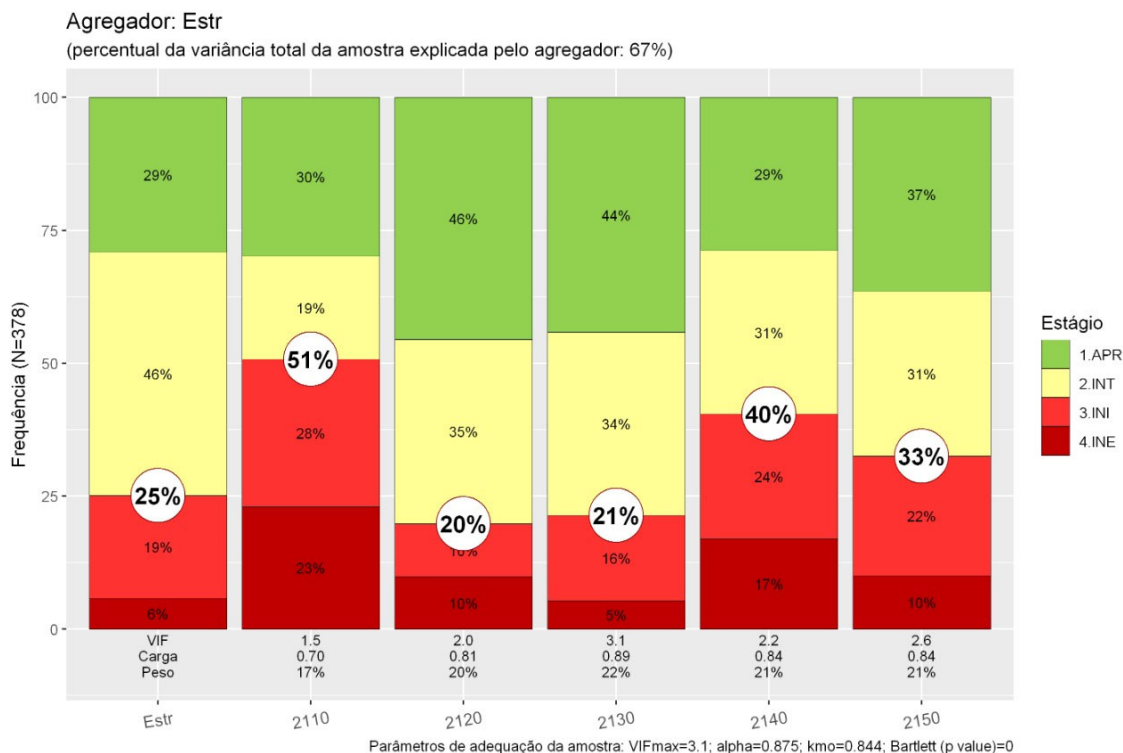


Fonte: elaboração própria

85. Da figura 28, depreende-se que o mecanismo Estratégia evoluiu comparado aos resultados de 2018, apesar da adição da prática 2140.

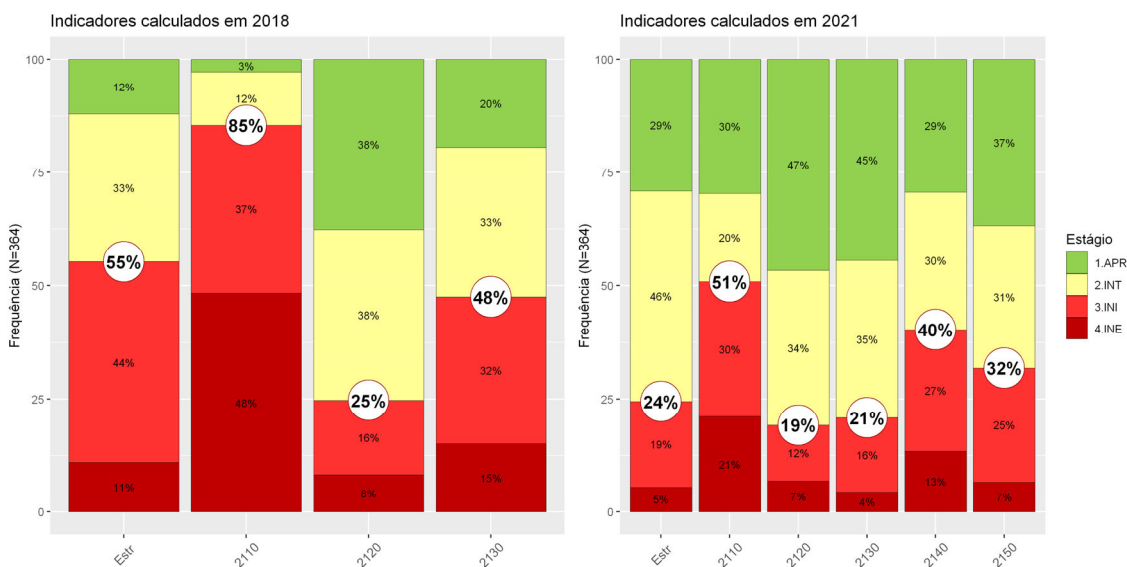
86. Preocupa, no entanto, o fato de que a gestão de riscos ainda se mostra frágil em mais da metade das organizações respondentes (51%, na figura 27, coluna 2110). A baixa maturidade nessa prática afeta as demais, pois pode dificultar ou impossibilitar a avaliação, pelas instâncias internas de governança, sobre a adequabilidade do modelo de governança e gestão adotado. É um fator que limita saber se há controles desnecessários ou riscos não tratados.

Figura 27 - Estratégia



Fonte: elaboração própria

Figura 28 - Estratégia: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

3.4. Controle

87. O mecanismo Controle é formado por quatro práticas:

a) Promover a transparência (3110);

- b) Garantir a *accountability* (3120);
- c) Monitorar a satisfação dos usuários (3130); e
- d) Assegurar a efetividade da auditoria interna (3140).

88. Em 2018, as práticas 3110 (Promover a transparência) e 3120 (Garantir a *accountability*) foram avaliadas num só grupo: 3110 (Promover a transparência, responsabilidade e prestação de contas). Em 2021, a nova classificação detalhou os conceitos, aprofundando a autoavaliação (conforme disposto nos apêndices C e D).

89. A figura 30 e a figura 32 mostram os comparativos entre os itens avaliados em 2018 e em 2021 para as práticas 3110 e 3120. Observa-se que, mesmo com o aumento da complexidade da avaliação, o cenário melhorou.

90. Apesar da evolução, é necessário comentar o resultado negativo do item 3122: 62% dos respondentes não publicam na internet (ou o fazem para pequena parte dos casos aplicáveis) os extratos dos planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento (coluna 3122, na figura 31).

91. O glossário relacionado à questão 3122 informava que os planos de responsabilidade da organização incluíam: planos nacionais; setoriais; transversais; e organizacionais. Nesse último, considerava-se os planos estratégicos e seus relatórios de acompanhamento.

92. A importância da adoção dessa prática é acentuada pelo novo modelo de planejamento governamental, estabelecido pela Lei 13.971/2019, que instituiu o Plano Plurianual da União (PPA) para o período de 2020 a 2023. O PPA 2020-2023 adotou estrutura simplificada, em que cada programa possui apenas um objetivo, um único indicador e uma meta associada.

93. Com um instrumento tão sucinto de planejamento, sem definição dos produtos e serviços que serão entregues anualmente ao longo dos quatro anos, já era esperado que o PPA não conseguisse evidenciar e dar transparência aos resultados pretendidos pela atuação governamental. Assim, a Lei 13.971/2019 dispôs que o desdobramento do PPA seria realizado por meio do plano estratégico de cada organização:

Art. 22. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional promoverão o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública.

(...) § 2º Os órgãos e as entidades de que trata o caput elaborarão ou atualizarão seu planejamento estratégico institucional de forma alinhada ao PPA 2020-2023 e aos planos nacionais, setoriais e regionais.

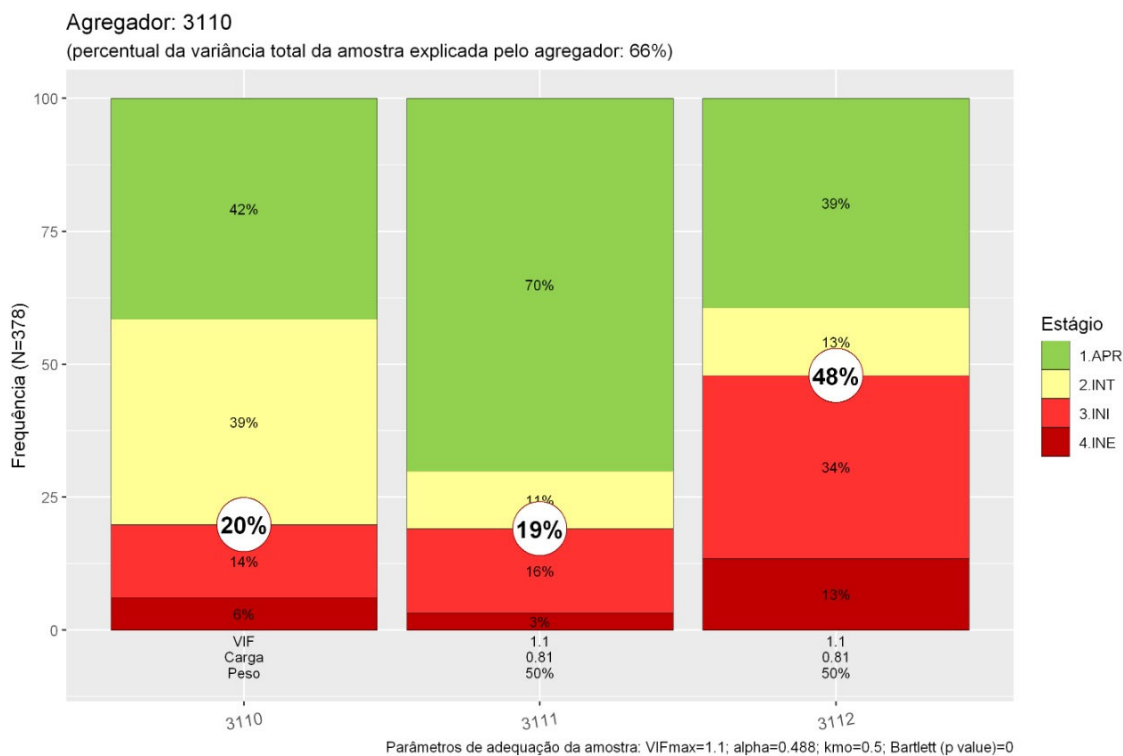
94. Assim, os planos estratégicos devem complementar o PPA, especificando as entregas de cada organização para o alcance dos objetivos governamentais. E, para que a sociedade tome conhecimento do planejado e acompanhe a evolução dos indicadores e metas, faz-se necessário que esses planos e relatórios de acompanhamento sejam publicados na internet, ressalvados os casos de sigilo amparados pela legislação.

95. No que tange às empresas públicas e sociedades de economia mista, a Lei 13.303/2016 estabeleceu a publicação dos compromissos para a execução das políticas públicas das quais essas organizações fazem parte:

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

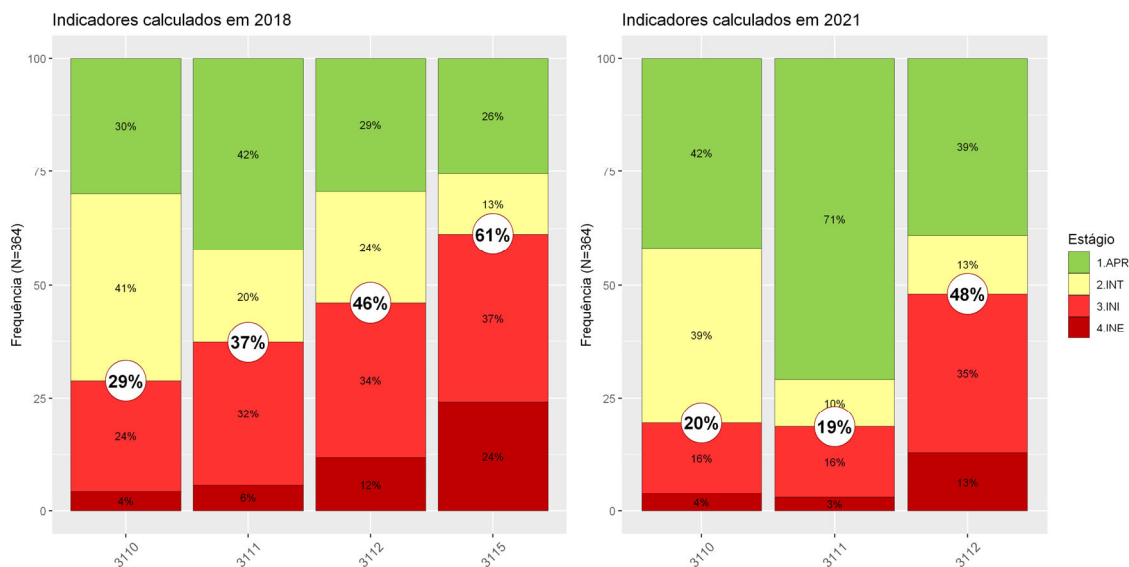
I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos.

Figura 29 - Promover a transparência



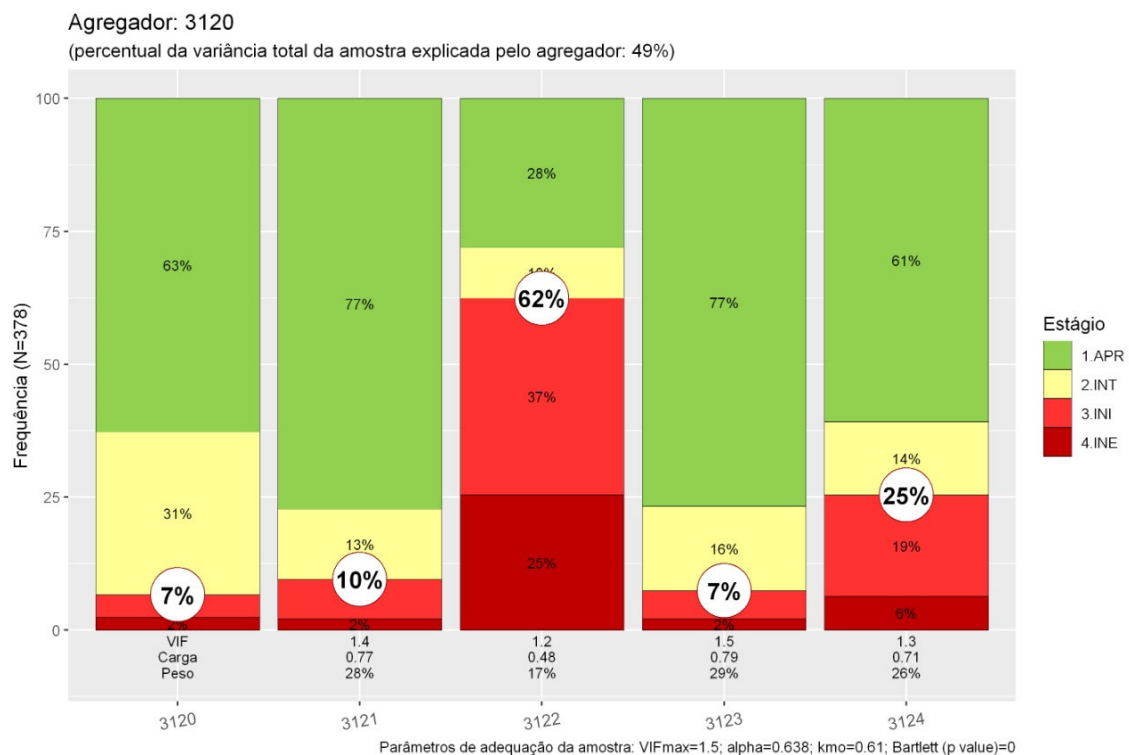
Fonte: elaboração própria

Figura 30 - Promover a transparência: comparativo entre 2018 e 2021



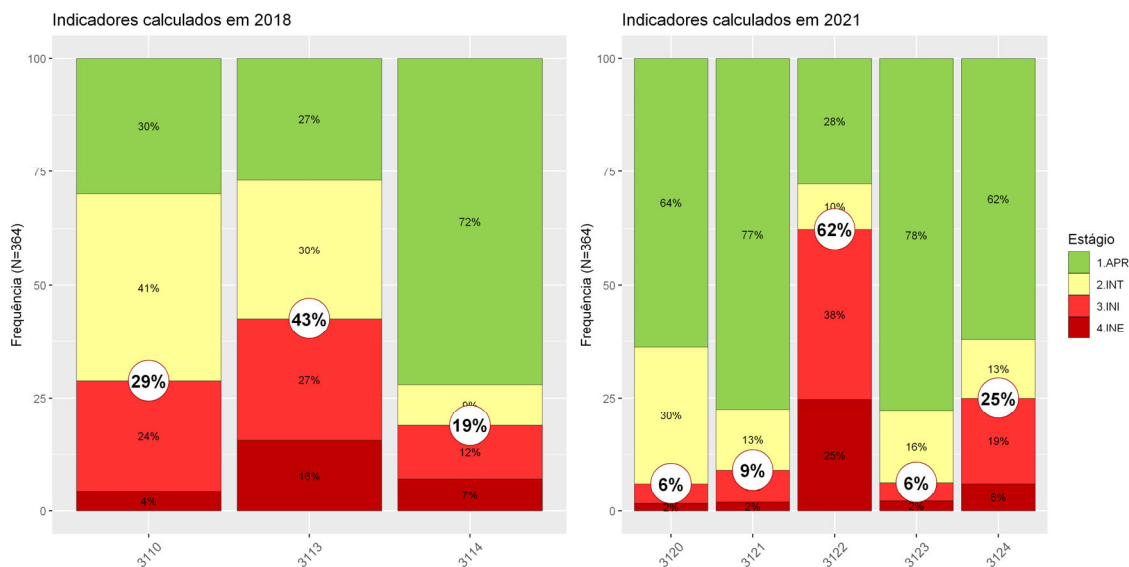
Fonte: elaboração própria

Figura 31 - Garantir a *accountability*



Fonte: elaboração própria

Figura 32 - Garantir a *accountability*: comparativo entre 2018 e 2021

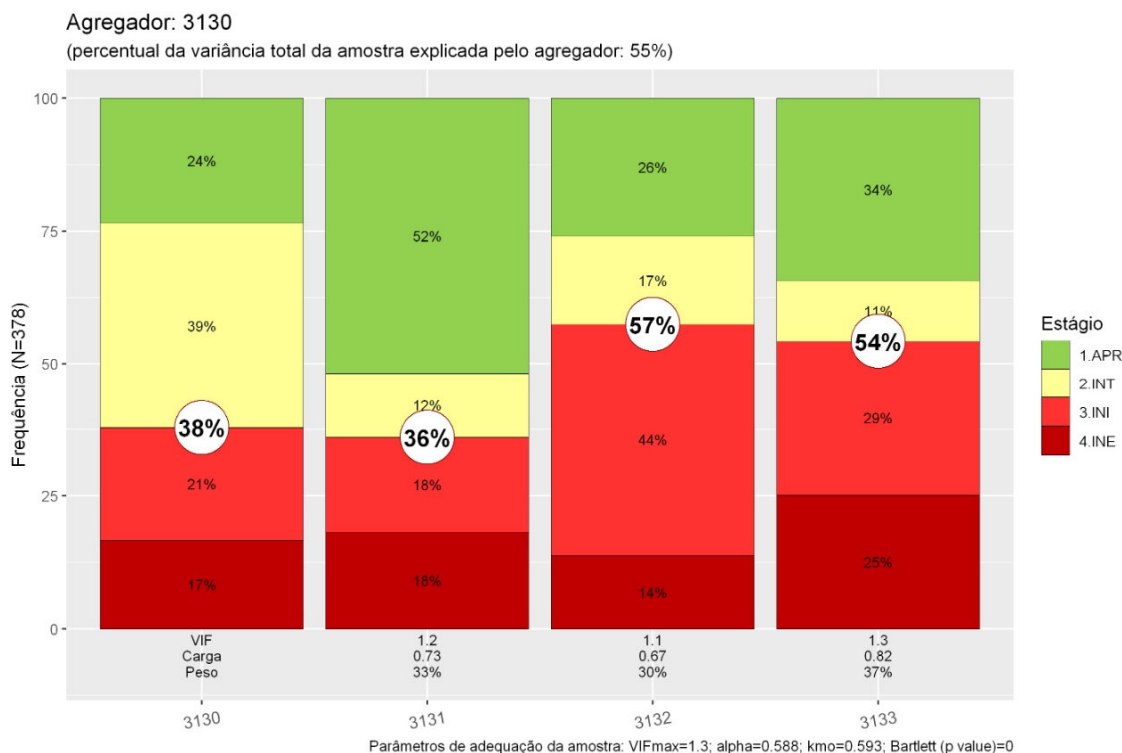


Fonte: elaboração própria

96. A prática “Monitorar a satisfação dos usuários”, avaliada em 2018 nos grupos 5110 e 5120 (conforme disposto nos apêndices C e D), apresentou piora. Em 2018, a 5111 mostrava 24% de respondentes no estágio inicial, enquanto, em 2021, a 3131 apresenta 36% (figura 34). O mesmo ocorre com a 5121, com 35% no estágio inicial, enquanto a sua correspondente em 2021 - 3132 - sugere 57%. A única que apresentou evolução foi a 5122, que tinha 67% no nível inicial, reduzindo para 54% em 2021 (3133 na figura 34).

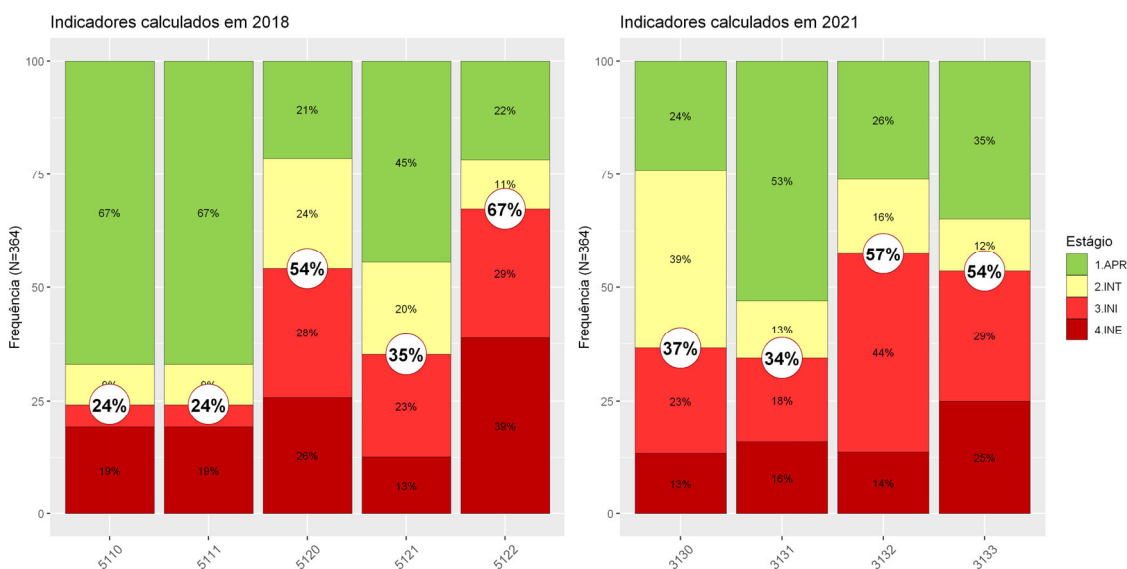
97. Possível causa para o agravamento do cenário foi o aumento da complexidade das questões. Ao detalhar os itens de verificação, os resultados mostraram que mais da metade das organizações respondentes estão no nível inicial na promoção da acessibilidade dos serviços prestados pela internet e da participação dos usuários (3132 e 3133, figura 33).

Figura 33 - Monitorar a satisfação dos usuários



Fonte: elaboração própria

Figura 34 - Monitorar a satisfação dos usuários: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

98. A prática 3140 (assegurar a efetividade da auditoria interna) foi avaliada em 2018 no grupo 3120 (conforme disposto nos apêndices C e D). Mas as questões que compunham essa prática foram reformuladas, para que, em 2021, a função de auditoria fosse avaliada acerca dos mesmos aspectos sob outra perspectiva: a do cliente.

99. Assim, o grupo 3140 abordou a visão da organização como cliente da auditoria interna, buscando identificar a opinião da liderança acerca da qualidade e utilidade dos serviços que tem recebido dessa função. A prática abordou ainda iniciativas que a liderança pode adotar para assegurar a efetividade da auditoria interna, como, p. ex.: informá-la acerca dos riscos, objetivos e prioridades organizacionais, a fim de que tais informações possam ser consideradas no planejamento de auditoria; acompanhar as recomendações, para que as providências necessárias sejam adotadas; e contribuir com o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna.

100. O gráfico comparativo entre 2018 e 2021 (figura 36 - Assegurar a efetividade da auditoria interna: comparativo entre 2018 e 2021 figura 36) demonstra resultados próximos para os indicadores 3120 e 3140 (38% e 33%, respectivamente), para os mesmos aspectos avaliados, mas com perspectivas de observação diferentes.

101. Os resultados atuais (figura 35) reforçam a necessidade de estreitar a comunicação entre a liderança e a função de auditoria interna, de forma que o planejamento da auditoria seja baseado em riscos (coluna 3141, na figura 35, 53% no estágio inicial). Essa prática tem sido estimulada pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*):

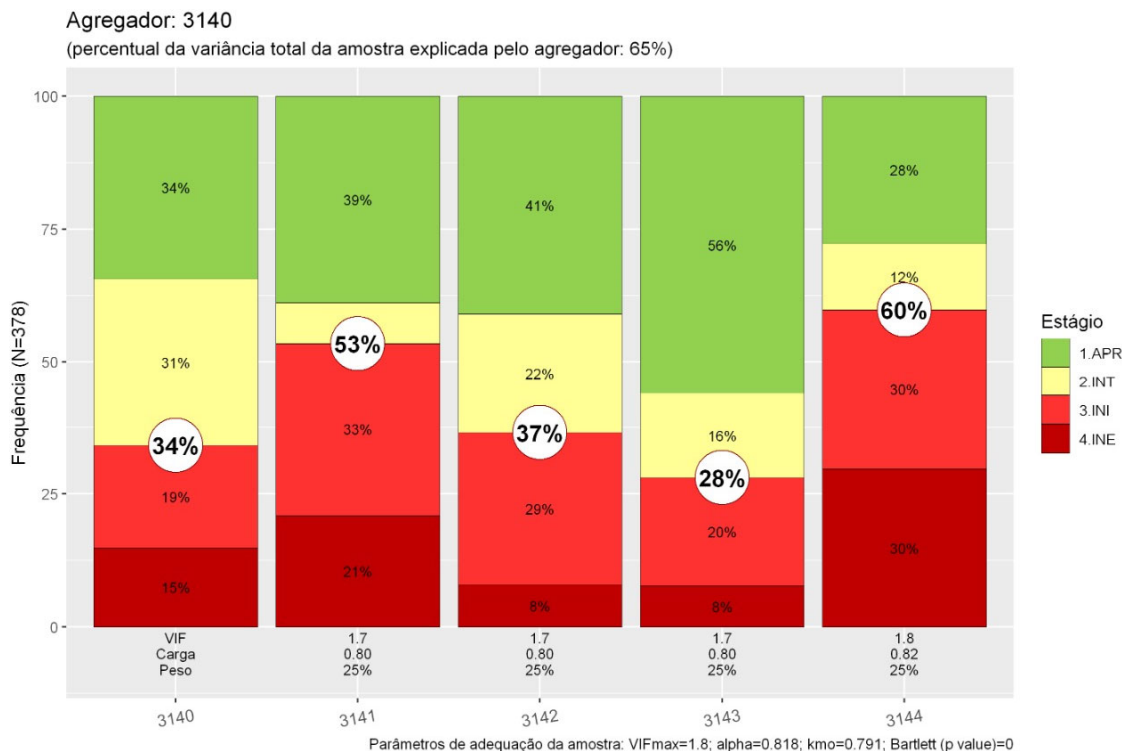
A comunicação contínua é vital para permitir ajustes ágeis às mudanças. Além disso, a comunicação contínua ajuda a garantir que a alta administração, o conselho e a atividade de auditoria interna compartilhem um entendimento comum dos riscos e prioridades de avaliação da organização. (Guia Prático: desenvolvendo um plano de auditoria interna baseado em riscos, IIA, 2020, p. 8).

102. A necessidade de mudança foi expressa também pelo Acórdão 1171/2017 - TCU - Plenário, que determinou à Controladoria-Geral da União que:

9.1.2. defina mecanismos destinados a fortalecer a comunicação e a avaliação do planejamento de suas ações de controle por parte dos ministros de estado, de modo que cada ministro possa se apropriar do planejamento das ações de controle voltadas a apoiar o alcance dos objetivos da gestão, observada a necessidade de ser mantida a independência e a objetividade da atividade de auditoria interna, a cargo da SFC.

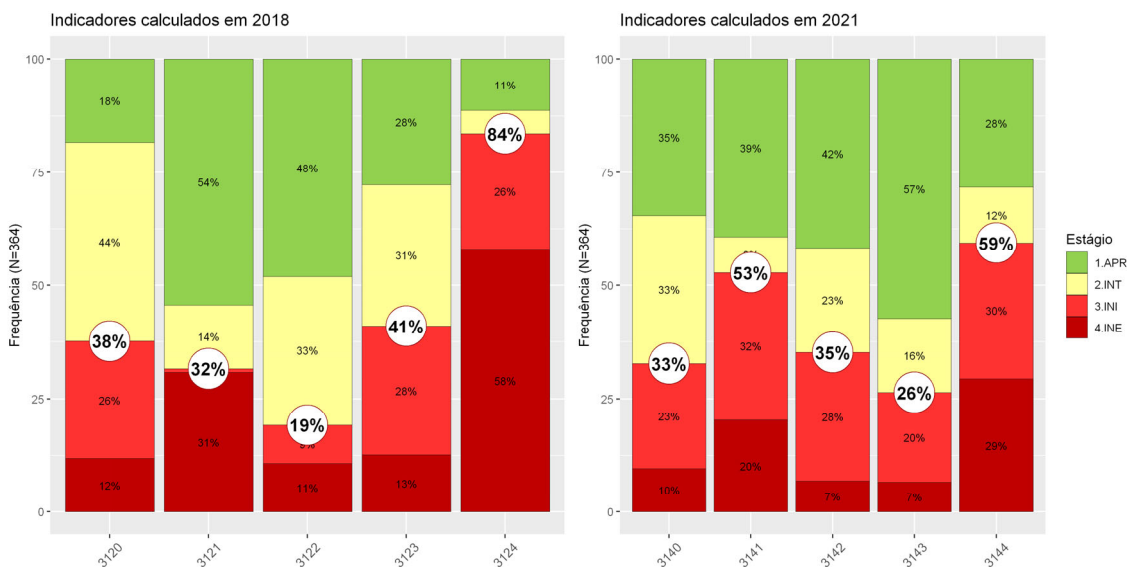
103. Cabe destacar também os resultados do item 3144 (60% no estágio inicial - figura 35), que indicam baixa atuação da liderança com respeito à melhoria do desempenho da função de auditoria interna.

Figura 35 - Assegurar a efetividade da auditoria interna



Fonte: elaboração própria

Figura 36 - Assegurar a efetividade da auditoria interna: comparativo entre 2018 e 2021

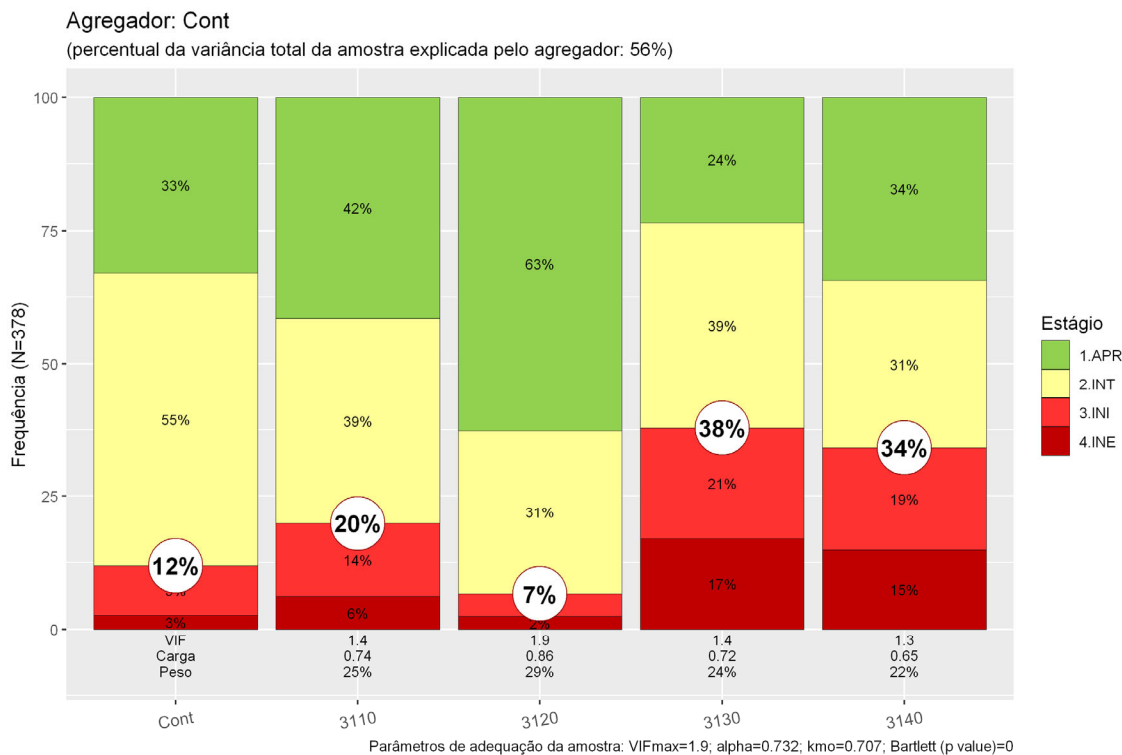


Fonte: elaboração própria

104. Os resultados do mecanismo Controle (figura 37) e o comparativo com o cenário apresentado em 2018 (figura 38) sugerem a evolução da maturidade das organizações nas práticas avaliadas, apesar do aumento da complexidade da autoavaliação. Não se pode perder de vista, no entanto, as lacunas de aprimoramento das práticas e dos itens comentados nesta

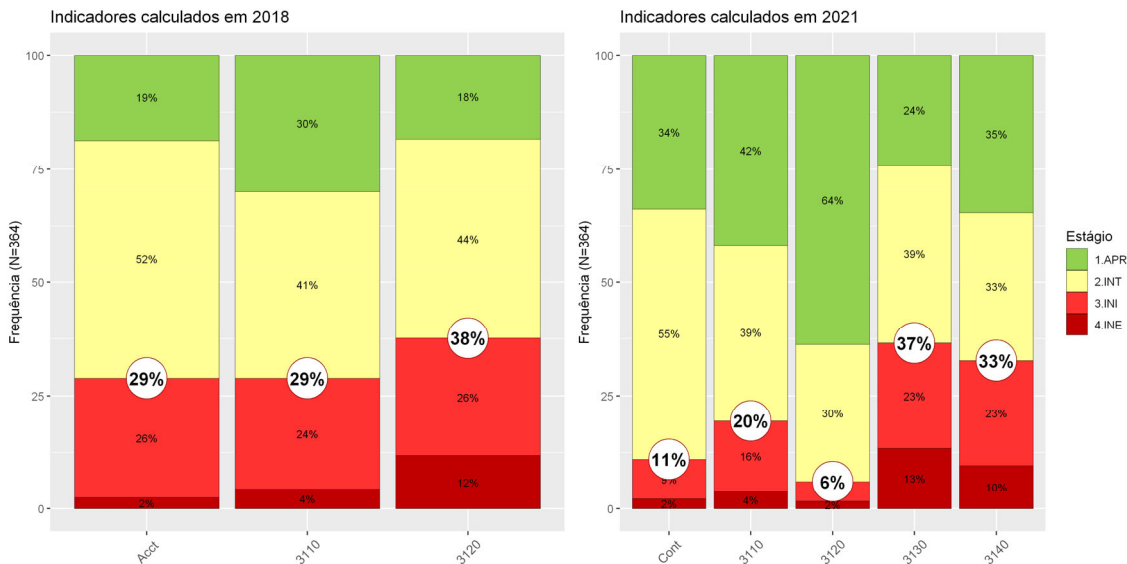
seção.

Figura 37 - Controle



Fonte: elaboração própria

Figura 38 - Controle: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

4. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

105. Conforme explicitado no relatório do Acórdão 358/2017-TCU-Plenário, a

Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip) do TCU define governança de pessoas como:

20. conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

(...)

21. De forma mais detalhada, a governança de pessoas tem por objetivo:

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

106. Já a gestão de pessoas, de acordo com art. 3º inciso I da Resolução-TCU 319/2020, é o “conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais”.

107. Em grande parte das organizações públicas brasileiras, a área de gestão de pessoas nasce da necessidade de dar cumprimento a amplo conjunto de normas e regulamentos relacionados com recursos humanos, como folha de pagamento, férias, licenças diversas e processos administrativos. Tanto no chamado regime celetista como no regime estatutário.

108. Entretanto, as organizações públicas possuem necessidades relacionadas a força de trabalho que vão além de apenas dar cumprimento aos normativos de regência. Considerando que as pessoas são os principais viabilizadores dos resultados organizacionais, elas devem, portanto, ser geridas de forma estratégica.

109. A razão principal para a realização de fiscalizações desta natureza - como o trabalho do iGG - é o entendimento de que os resultados de qualquer organização pública dependem fundamentalmente das pessoas que nelas trabalham. Especialmente em um setor com grande utilização de recursos humanos como é o setor público.

110. Assim, a governança e gestão das pessoas é fundamental para que as organizações atendam a sociedade de maneira efetiva. Considerando este contexto, analisa-se, a seguir, os resultados apresentados pelas organizações respondentes do iGG2021 no que tange ao tema de Governança e Gestão de pessoas.

4.1. Índice de Governança e Gestão de Pessoas (iGovPessoas)

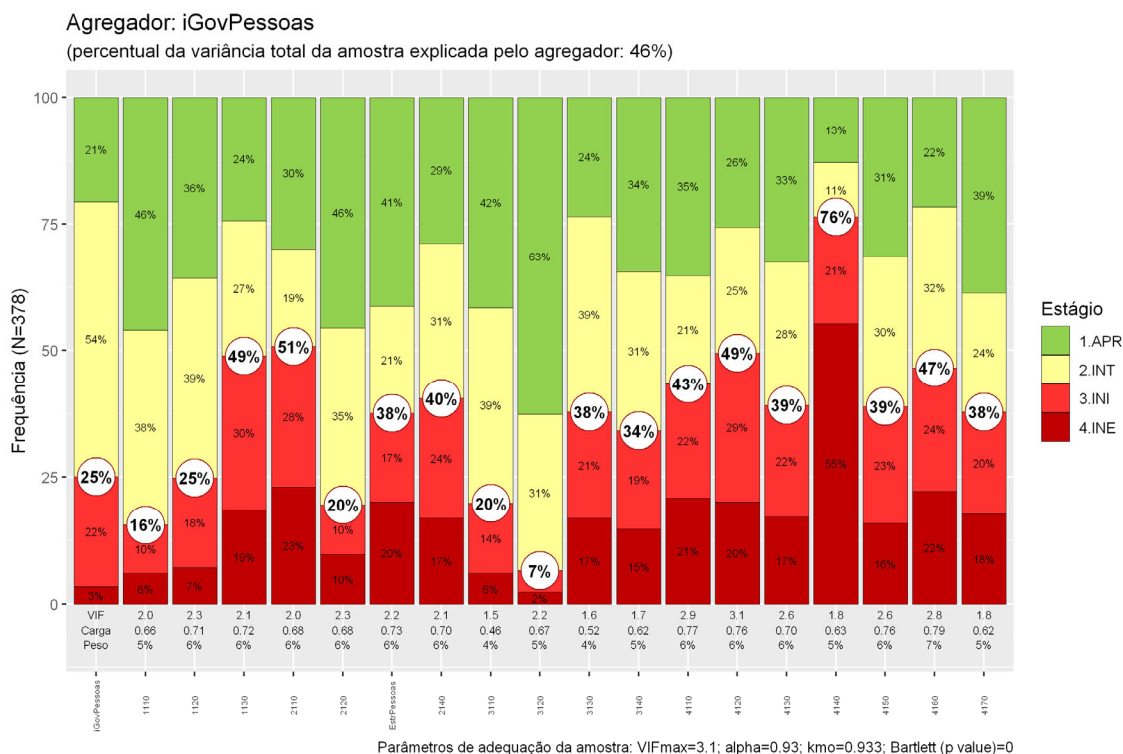
111. A figura 39 apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade no Índice de Governança e Gestão de Pessoas - iGovPessoas. O índice é composto pelo indicador EstrPessoas, que trata de governança de pessoal; pelas demais práticas de governança pública organizacional (que formam o agregador iGovPub); e pelas práticas avaliadas no tema gestão de pessoas (que formam o agregador iGestPessoas).

112. A figura 40 apresenta o comparativo entre os resultados do iGovPessoas nos anos 2018 e 2021, considerando-se os 364 respondentes em comum nas duas avaliações.

113. O cenário apresenta perspectiva de melhora no iGovPessoas e nos demais indicadores que o compõem. Observa-se a redução de 55% para 24% do percentual de organizações no estágio inicial de capacidade (coluna iGovPessoas, figura 40). Espera-se, assim, nos próximos trabalhos, quadro mais amadurecido em aspectos que apresentaram deficiências no iGG2021.

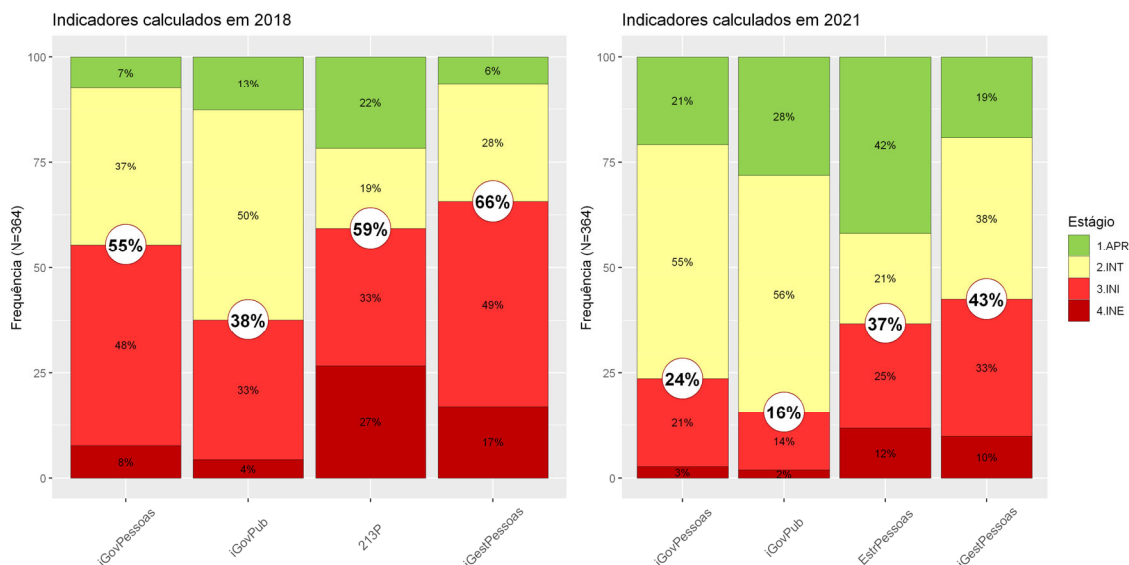
114. Tais deficiências quanto aos indicadores EstrPessoas e iGestPessoas serão comentadas com mais detalhes nas seções a seguir. Com relação às práticas de governança pública (iGovPub), os resultados estão apresentados na seção 3.1 deste relatório.

Figura 39 - iGovPessoas: capacidade em governança e gestão de pessoas



Fonte: elaboração própria

Figura 40 - iGovPessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

4.2. Governança de Pessoas

115. A governança de pessoas foi avaliada, no iGG2021, por meio de duas questões:

a) 2132, que trata da definição do modelo de gestão de pessoas, com o estabelecimento de responsabilidades, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão; e

b) 2152, que avalia se o desempenho da gestão de pessoas é monitorado, ou seja, se os indicadores definidos no modelo estão implantados e se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização.

116. Esses dois agregadores formam o indicador EstrPessoas: capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas.

117. Verifica-se, na figura 41, que 63% das organizações relataram que a alta administração estabeleceu, em parte ou em grande parte, um modelo de gestão de pessoas (níveis intermediário e aprimorado, coluna 2132). Os resultados também indicam 54% das organizações nos estágios intermediário e aprimorado na prática que aborda o monitoramento do desempenho (2152). Esse cenário mostrou sensível melhora comparado ao de 2018, como pode ser observado na figura 42: houve redução dos percentuais de organizações no estágio inicial no indicador EstrPessoas (chamado em 2018 de 213P) e em seus componentes.

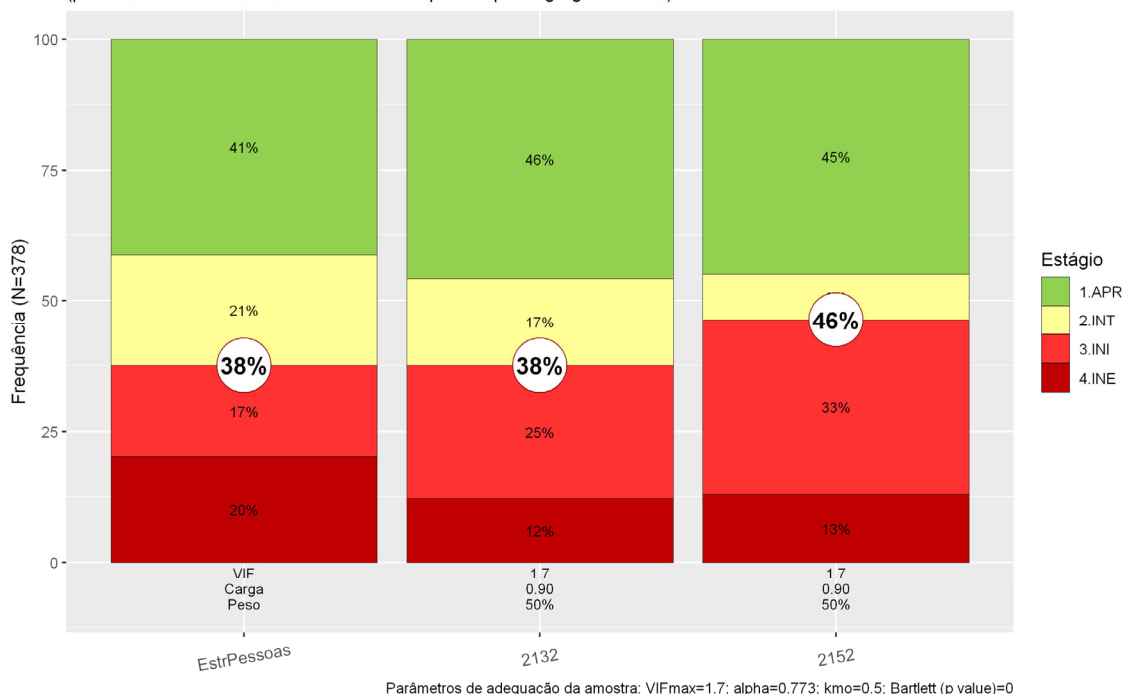
118. Apesar da evolução, cabe comentar que a diferença entre os resultados dos itens 2132 e 2152 apontam parte das organizações com plano de monitoramento definido (objetivos, indicadores e metas estabelecidos), mas não monitorado.

119. Definir modelo de gestão é fator basilar para o envolvimento de cada uma das funções (ou subsistemas) de gestão de pessoas na consecução dos objetivos da área e da própria estratégia organizacional. E monitorar a gestão de pessoas é fundamental para que se ofereça transparência sobre a real situação de seu desempenho e também de seus gestores e colaboradores, com base não em análises subjetivas por parte de membros da alta administração, mas baseado em critérios objetivos.

Figura 41 - EstrPessoas: Capacidade em Promover a Gestão Estratégica de Pessoas

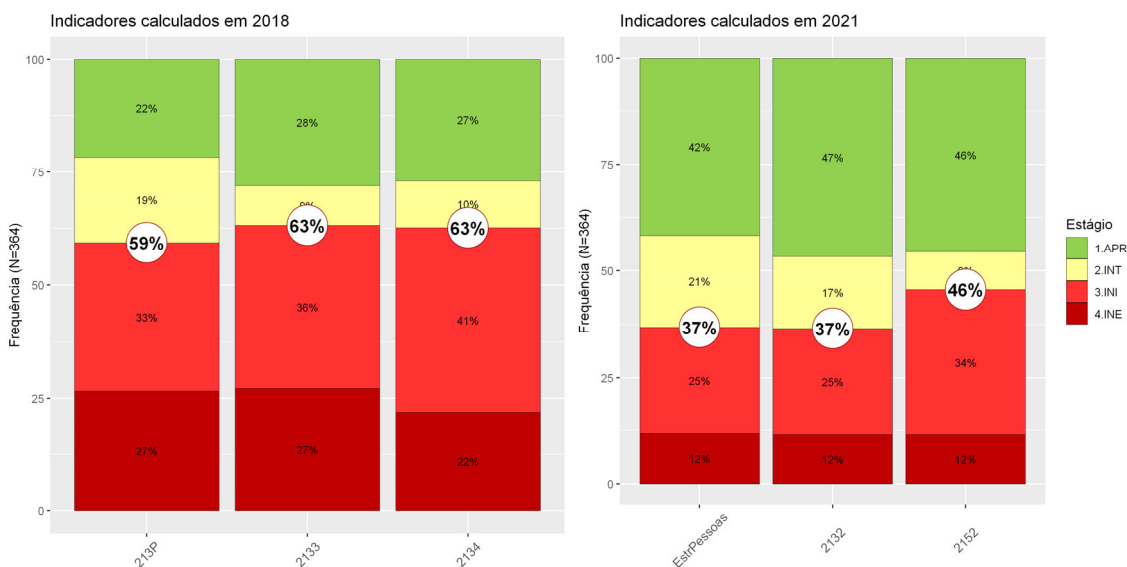
Agregador: EstrPessoas

(percentual da variância total da amostra explicada pelo agregador: 82%)



Fonte: elaboração própria

Figura 42 - EstrPessoas: comparativo entre 2018 e 2021

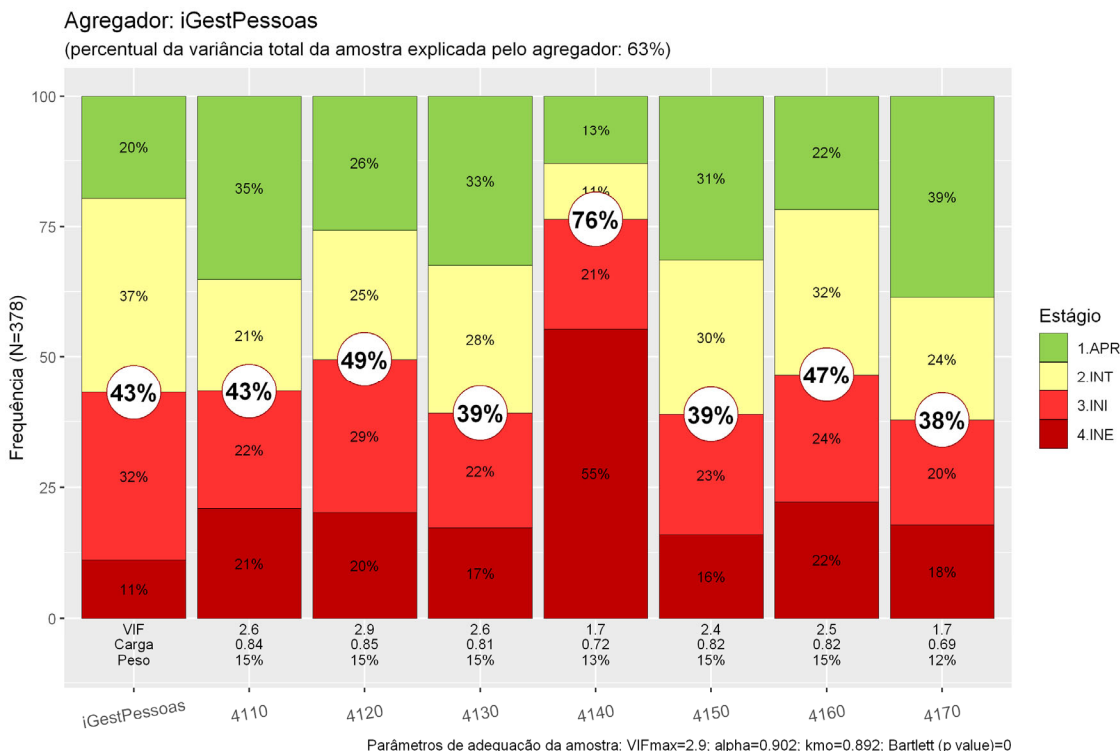


Fonte: elaboração própria

4.3. Gestão de Pessoas

120. No que concerne ao IGestPessoas - Índice de Gestão de Pessoas, a figura 43 apresenta os resultados atuais:

Figura 43 - iGestPessoas: capacidade em gestão de pessoas



Fonte: elaboração própria

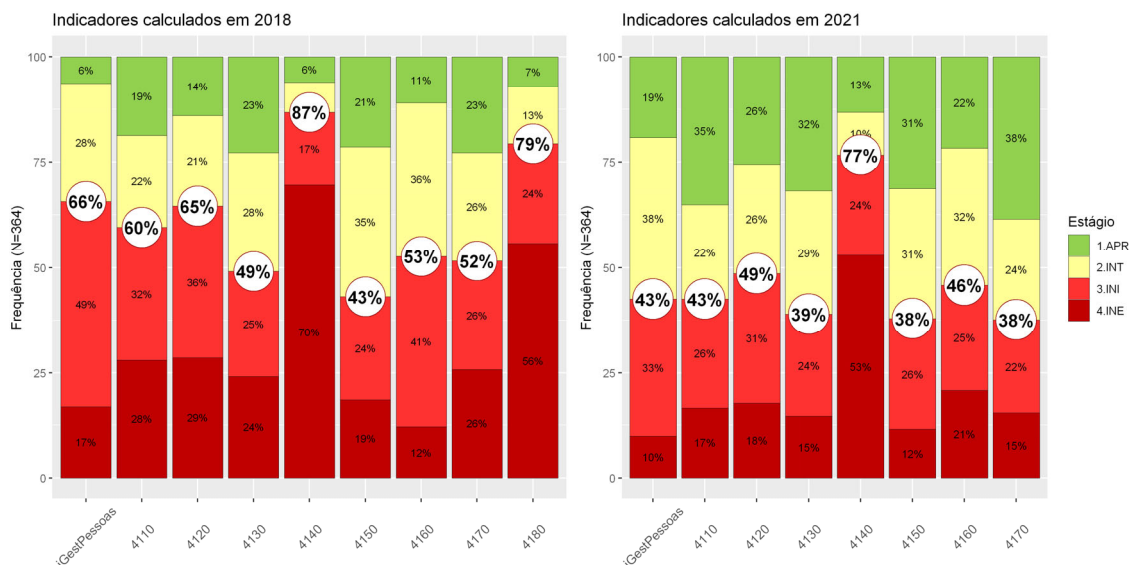
121. O iGestPessoas é composto por todas as práticas de gestão de pessoas contempladas no questionário: 4110 - Realizar planejamento de gestão de pessoas; 4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; 4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes; 4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; 4150 - Desenvolver as competências do colaboradores e dos gestores; 4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

122. Observa-se, na figura 43, que, de forma geral, há número significativo de organizações em estágio inicial quanto à capacidade em gestão de pessoas: 43%. Os dados apontam muitas oportunidades de melhoria nas práticas de gestão de pessoas das organizações respondentes.

123. Apesar do resultado não satisfatório, depreende-se, da figura 44, que há perspectiva de melhora do cenário, tendo em vista a evolução apresentada comparando-se o iGestPessoas de 2018 com o atual: em 2018, 66% das organizações estavam em estágio inicial de capacidade; em 2021, como mencionado, esse percentual caiu para 43%.

124. Observa-se que a evolução para melhor foi acompanhada por todos os agregadores que compõem o iGestPessoas. Cabe mencionar que o grupo 4180, avaliado em 2018, foi incorporado, em 2021, ao grupo 4160 (conforme disposto nos apêndices C e D).

Figura 44 - iGestPessoas: comparativo entre 2018 e 2021

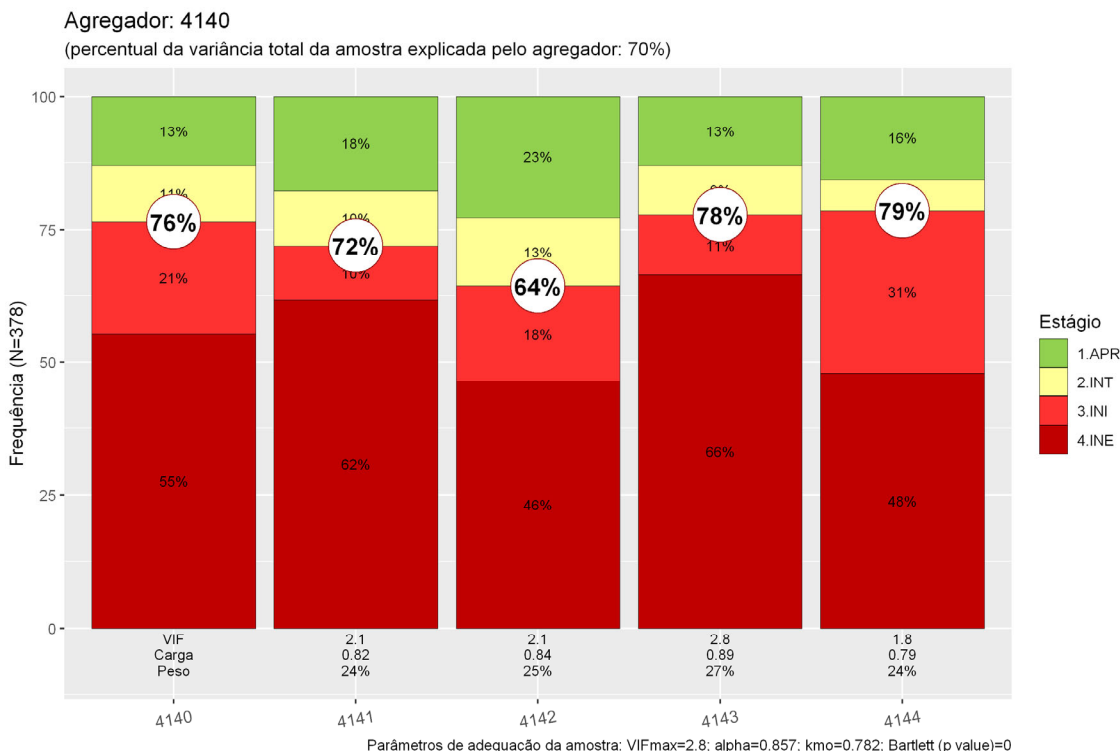


Fonte: elaboração própria

125. A seguir estão apresentadas as principais deficiências identificadas nos agregadores que compõem o iGestPessoas.

126. O resultado mais preocupante está demonstrado na figura 45, pela qual verifica-se que 55% das organizações declaram não assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados (estágio de capacidade inexpressivo, coluna 4140); e mais 21% dos respondentes ainda estão iniciando a adoção da prática (estágio iniciando, coluna 4140), somando-se assim 76% no estágio inicial.

Figura 45 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados



Fonte: elaboração própria

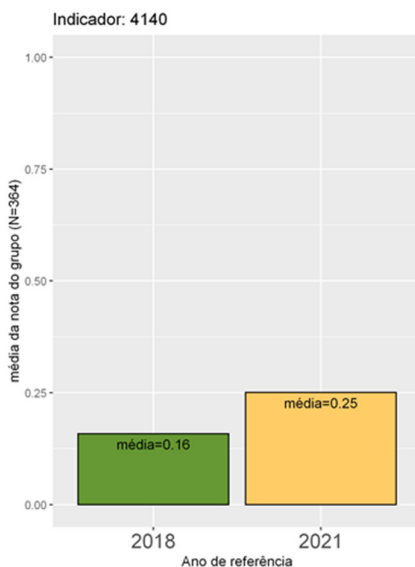
127. Ressalta-se a baixa capacidade das organizações em estabelecer uma política, ou programa de sucessão: 62% não o fazem (estágio inexpressivo, coluna 4141, figura 45). Além disso, a maioria das organizações (64%) estão em estágio inicial na identificação das ocupações críticas (coluna 4142, figura 45); e grande parte (66% no estágio inexpressivo) não estabelece plano de sucessão para as ocupações críticas (coluna 4143, figura 45).

128. Ocupações críticas são aquelas que possuem dificuldade de reposição e influência direta nos resultados da organização. Deste modo, a baixa capacidade das organizações em definir as posições críticas e promover ações para garantir a sucessão destas posições pode colocar em risco o funcionamento e o bom desempenho da organização.

129. Apesar do resultado insatisfatório, verifica-se uma evolução no indicador em relação ao panorama obtido em 2018, conforme demonstrado na figura 46.

Figura 46 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados: comparativo de médias entre

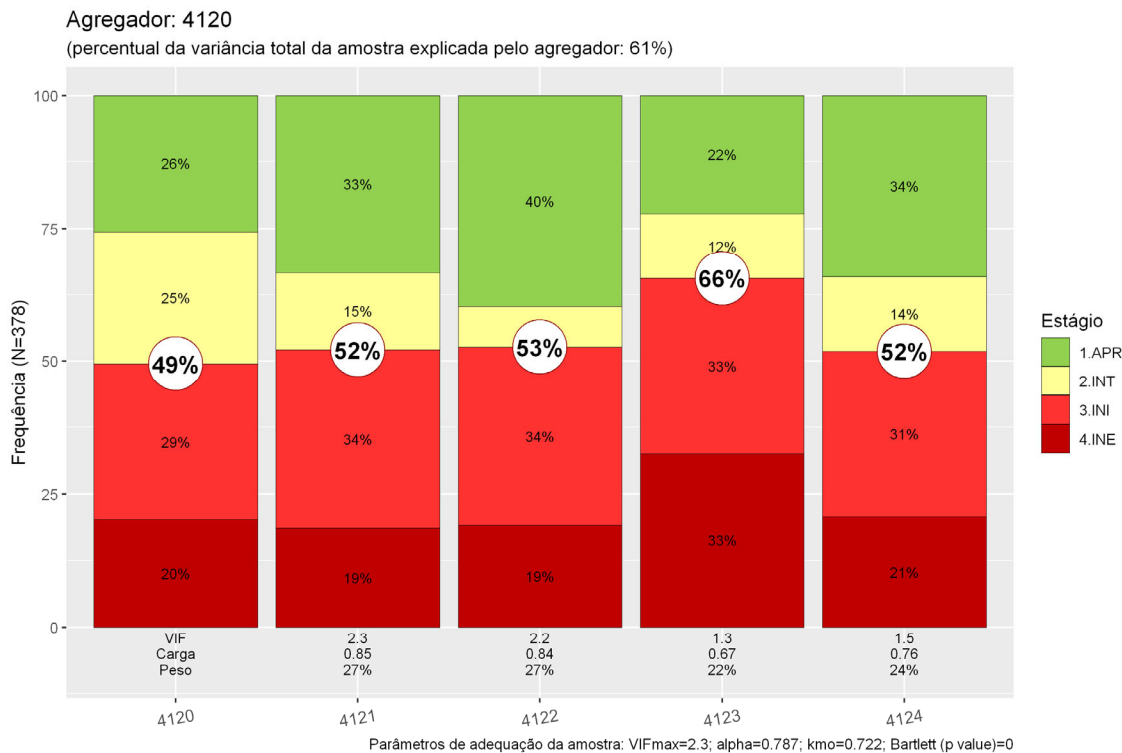
2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

130. No que se refere a prática “Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores” (4120, figura 47), nota-se que apenas 26% das organizações estão em estágio aprimorado na prática, e 49% estão no estágio inicial.

Figura 47 - Definir a demanda por colaboradores e gestores



Fonte: elaboração própria

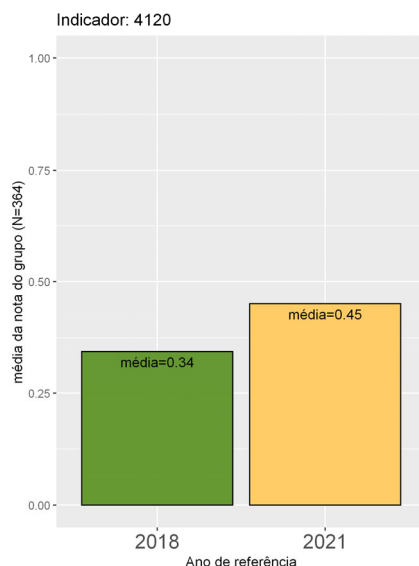
131. O adequado planejamento da força de trabalho, tanto em termos qualitativos quanto

quantitativos, é importante para garantir que as organizações possuam colaboradores com os perfis profissionais adequados para atenderem os desafios organizacionais. O processo de planejamento da força de trabalho é a base para os processos de seleção, movimentação, treinamento, entre outros.

132. Salienta-se, como em trabalhos anteriores, a importância da definição dos perfis profissionais das ocupações ou grupo de ocupações de colaboradores da organização, pois é a partir deles que o recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores irá funcionar. É, portanto, processo básico e primordial para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

133. Todavia, como já mencionado, houve melhora no indicador com relação ao iGG2018, conforme observa-se na figura abaixo.

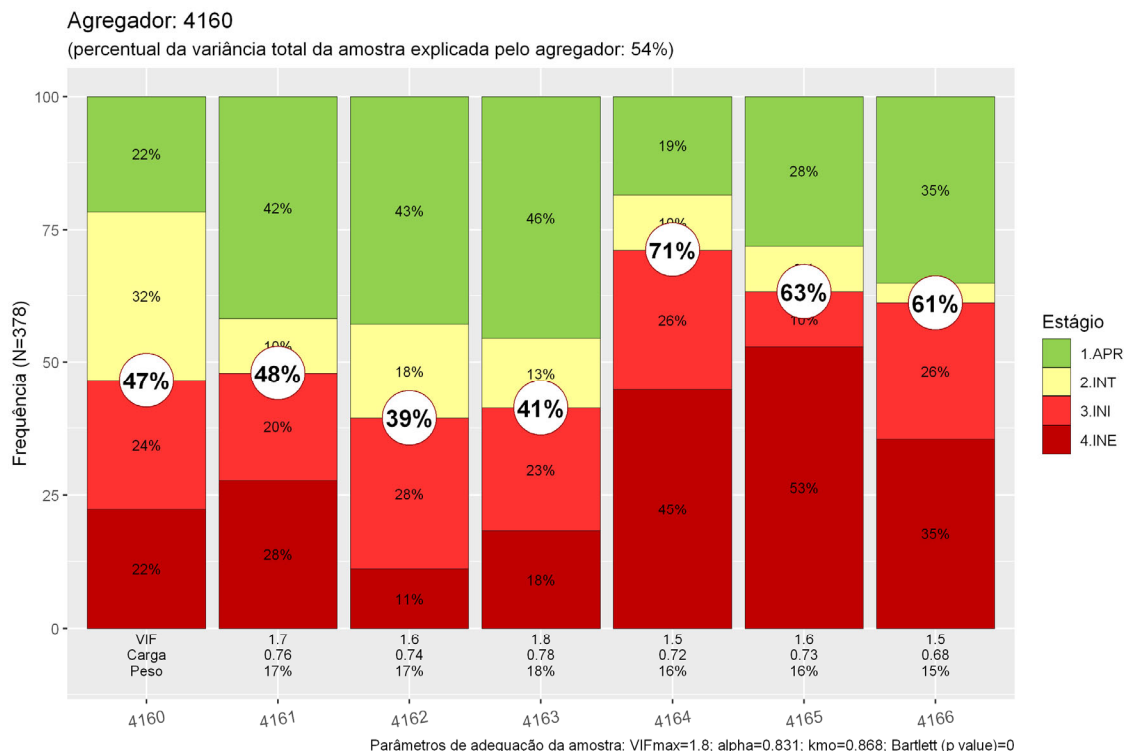
Figura 48 - Definir a demanda por colaboradores e gestores: comparativo de médias entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

134. No que diz respeito à prática “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho” (coluna 4160, figura 49), observa-se que apenas 22% das organizações estão em estágio aprimorado na prática. O destaque negativo nessa prática foi o item 4164, que apresentou 71% das organizações estão em estágio inicial no que diz respeito à realização de ações de reconhecimento dos colaboradores e equipes (coluna 4164, figura 49).

Figura 49 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho



Fonte: elaboração própria

135. Cumpre ressaltar que práticas de reconhecimento podem levar a uma melhora no desempenho dos colaboradores. Recompensas não-financeiras, considerando o óbice da própria administração pública em distribuir incentivos financeiros, focam nas necessidades que os colaboradores têm de reconhecimento, realização e crescimento pessoal. Assim, a prática pode influenciar positivamente no desempenho individual e, em última análise, no desempenho das próprias organizações.

136. Observa-se que 53% das organizações não buscam identificar os motivos dos desligamentos voluntários (estágio inexpressivo, coluna 4165, figura 49); e 61% estão no estágio inicial na identificação dos motivos de pedidos de movimentação interna (coluna 4166, figura 49). A identificação das razões dos colaboradores saírem da organização ou saírem de unidades organizacionais pode esclarecer problemas de gestão que podem ser solucionados sem a alteração de normativos. São insumos para a área de gestão de pessoas e da administração das entidades para identificarem eventuais problemas.

137. No que tange à prática “Realizar planejamento da gestão de pessoas” (4110, figura 50), os resultados indicam 43% das organizações em estágio inicial. O pior resultado foi no item 4111, com mais da metade dos respondentes em estágio inicial na definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas.

138. A elaboração de planejamento de gestão de pessoas é uma importante ação estruturante e tem o objetivo de potencializar a contribuição de cada função (subsistema) para a consecução dos objetivos da área de gestão de pessoas e da estratégia organizacional. Por outro lado, a ausência de planejamento pode resultar em funções (subsistemas) de gestão de pessoas com resultados abaixo do esperado. A organização que não estabelece os objetivos para

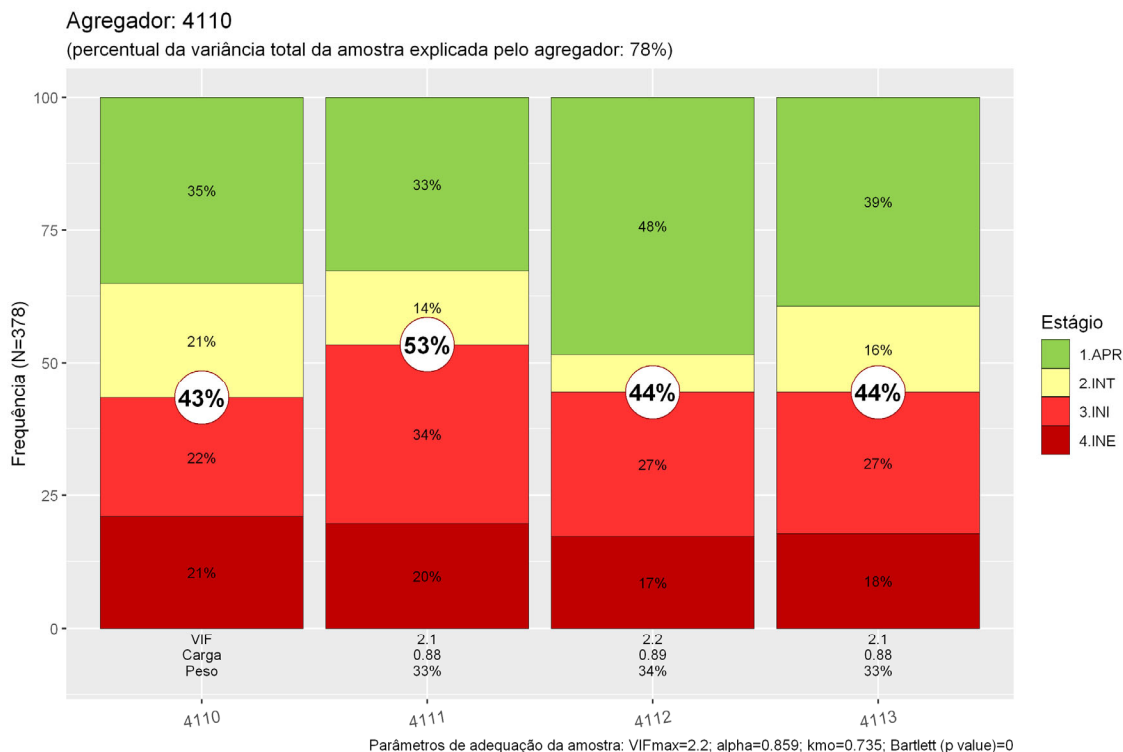
cada função (subsistema) de gestão de pessoas apresenta dificuldade para avaliar resultados e corrigir eventuais distorções de rumos.

139. Além disso, o planejamento de gestão de pessoas funciona como uma ferramenta de comunicação e também de controle, pois indica objetivos, indicadores e metas de desempenho. Deste modo, é positivo que as Unidades Jurisdicionadas realizem o planejamento de gestão de pessoas, uma vez que o planejamento facilita a manutenção de caminhos adotados e dificulta bruscas mudanças de rumos sem a devida motivação e, principalmente, divergentes do interesse público.

140. Cabe mencionar, no entanto, uma evolução relevante na prática 4110: os resultados sugerem que 48% das organizações estão em estágio aprimorado na prática “Há plano (s) específico (s) para orientar a gestão de pessoas na organização” (item 4112, figura 50). Na figura 51, observa-se que, em 2018, eram apenas 26% das organizações em estágio aprimorado nesse item de avaliação (considerando os 364 respondentes comuns a 2021).

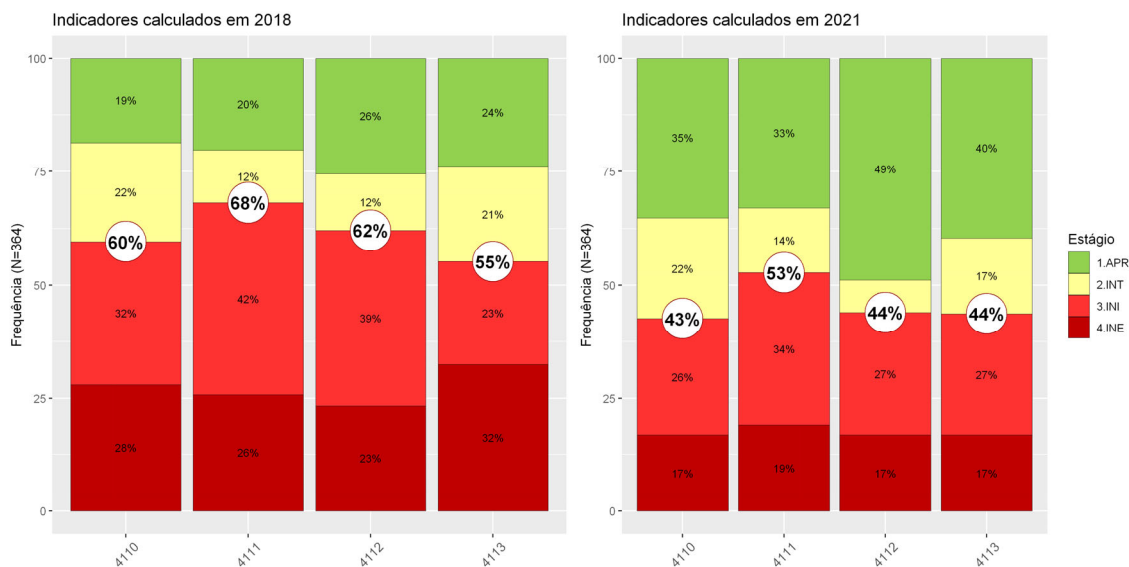
141. O plano de gestão de pessoas consiste na relação entre a estratégia organizacional e o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas da organização. Permite assim a priorização de ações e uma análise mais criteriosa quanto ao que é possível efetivamente realizar. Evita-se, portanto, projetos ou ideias de políticas e práticas sem vinculação com a real condição de execução e necessidade da organização.

Figura 50 - Realizar planejamento da gestão de pessoas



Fonte: elaboração própria

Figura 51 - Realizar planejamento da gestão de pessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

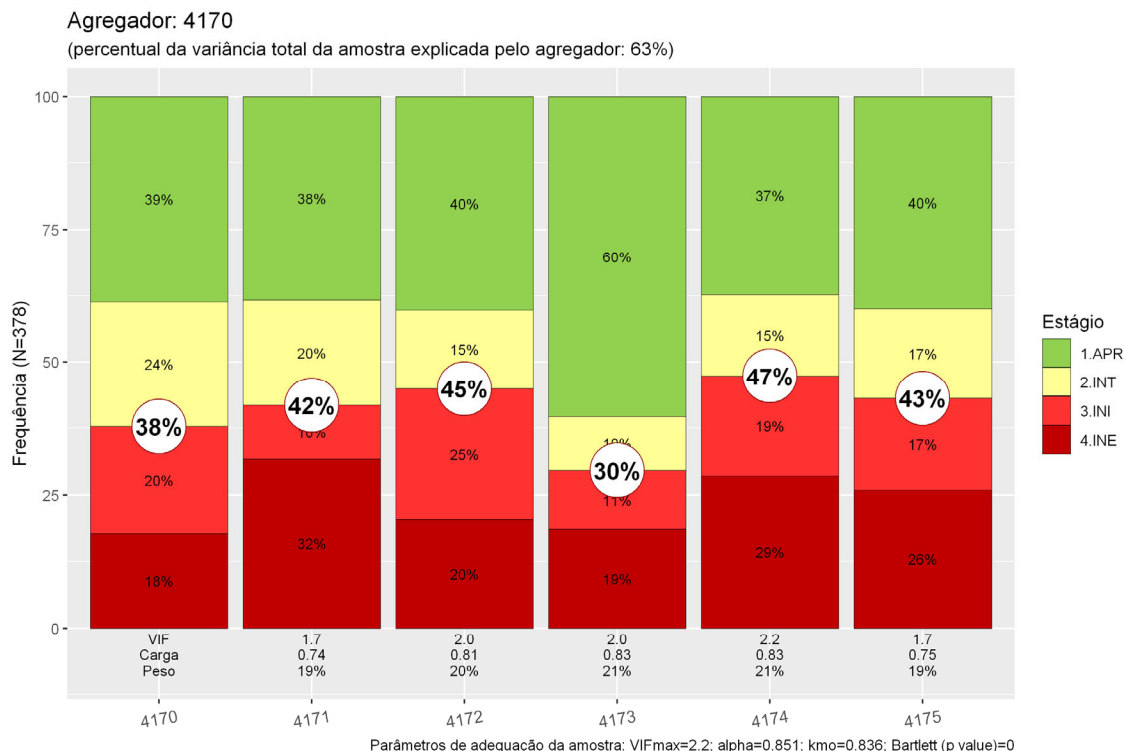
142. Cabe comentar, por fim, os resultados do agregador 4170 (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores). 38% das organizações ainda estão no estágio inicial em avaliar o desempenho dos colaboradores e gestores (coluna 4170, estágio inicial, figura 52). O resultado está aquém do esperado, considerando-se que, salvo poucas exceções, os colaboradores da Administração Pública Federal, por mandado legal, devem ser avaliados sistematicamente segundo o seu desempenho. Isso significa a avaliação segundo o desempenho individual das tarefas e atividades a eles atribuídas.

143. O processo de gestão do desempenho busca promover a melhoria da qualificação dos colaboradores e subsidiar a políticas e práticas de gestão de pessoas. Além disso, contribui para alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da organização. Apoia o processo de planejamento estratégico, identifica as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à organização. E, por fim, democratiza o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela organização, pelos cidadãos e pela sociedade.

144. O processo de gestão do desempenho é também elemento integrador de diversas práticas de gestão de pessoas, pois oferece insumos para: a melhoria de programas de capacitação, o pagamento de gratificação de desempenho, política de promoção e progressão no cargo ou carreira, e a identificação de falhas em equipes, gestores, processos, fluxos e condições de trabalho. Por estes motivos, é fundamental um processo de gestão do desempenho desenvolvido nas organizações.

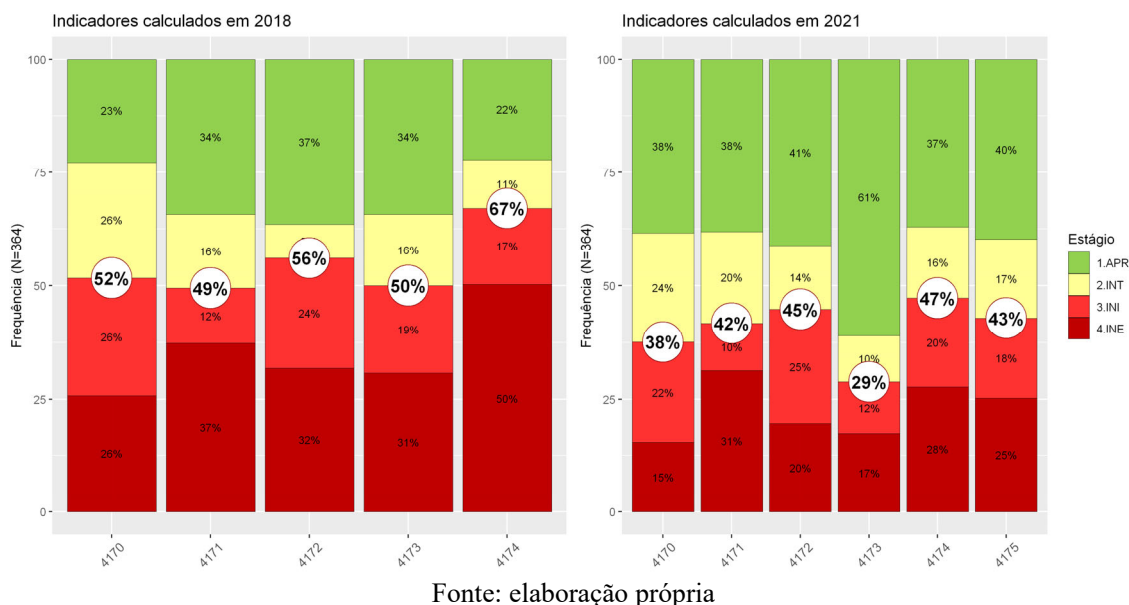
145. Um aspecto positivo a ser observado, é perspectiva de melhora de cenário, comparando-se os resultados de 2021 com os de 2018 (figura 53). Os resultados atuais apontam evolução em todos os itens que compõem a prática.

Figura 52 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores



Fonte: elaboração própria

Figura 53 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores: comparativo entre 2018 e 2021



146. Embora os dados indiquem deficiências em aspectos fundamentais da gestão de pessoas, observa-se um quadro mais amadurecido em relação a capacidade de governança e gestão de pessoas das organizações em relação aos resultados obtidos em 2018 (figura 44). Esta evolução é necessária e se torna ainda mais urgente ao se considerar o quadro fiscal do estado brasileiro.

147. Deste modo, reforça-se a imperiosa necessidade das unidades jurisdicionadas estabelecerem processos técnicos para a escolha de gestores. Inicialmente deve-se definir os perfis profissionais necessários para atenderem as necessidades organizacionais de forma prévia e documentada. De outro modo, há elevado risco de que as posições de liderança sejam ocupadas por colaboradores sem o adequado preparo e/ou serem selecionados sem qualquer transparência.

148. Também considerando o grave contexto fiscal do Brasil, é fundamental que as organizações públicas aloquem os colaboradores de forma profissional. Ou seja, busquem atender em primeiro lugar os interesses e necessidades da organização. Tal objetivo só será possível se a seleção e alocação ocorra com base na comparação entre os perfis profissionais desejados e aquele apresentado pelos colaboradores. Deste modo, as seleções externas e movimentações internas apenas ocorrerão para atender o interesse da organização e não apenas os interesses dos próprios colaboradores.

149. Em sentido semelhante, é fundamental que o quantitativo de colaboradores de cada unidade organizacional atenda as prioridades da organização. Especialmente em função das dificuldades de reposição de colaboradores que as organizações públicas enfrentam e ainda enfrentarão por alguns anos.

5. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE SEGURANÇA E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

5.1. Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)

150. O iGovTI começou a ser mensurado pelo TCU em 2010 e, desde então, esse instrumento tem sido continuamente aprimorado para melhor refletir as capacidades das organizações avaliadas, considerando-se a evolução tecnológica e as mudanças em critérios normativos e nas boas práticas ocorridas ao longo dos anos, bem como para se alinhar aos objetivos institucionais do Tribunal.

151. Nesse sentido, ressalta-se que, além dos objetivos estratégicos citados no item 18 deste relatório, os seguintes objetivos constantes do Plano Estratégico 2019-2025 do TCU (PET-TCU) também foram considerados na seleção de critérios e na elaboração das questões aplicadas em 2021 para mensurar o iGovTI: “Contribuir para a transformação digital do país” e “Induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações na Administração Pública”.

152. Esses objetivos estão associados à ampliação e ao melhor uso de Tecnologia da Informação (TI) na Administração Pública Federal (APF) e podem ter sua importância aquilatada pelos seguintes parágrafos, transcritos do mencionado PET-TCU:

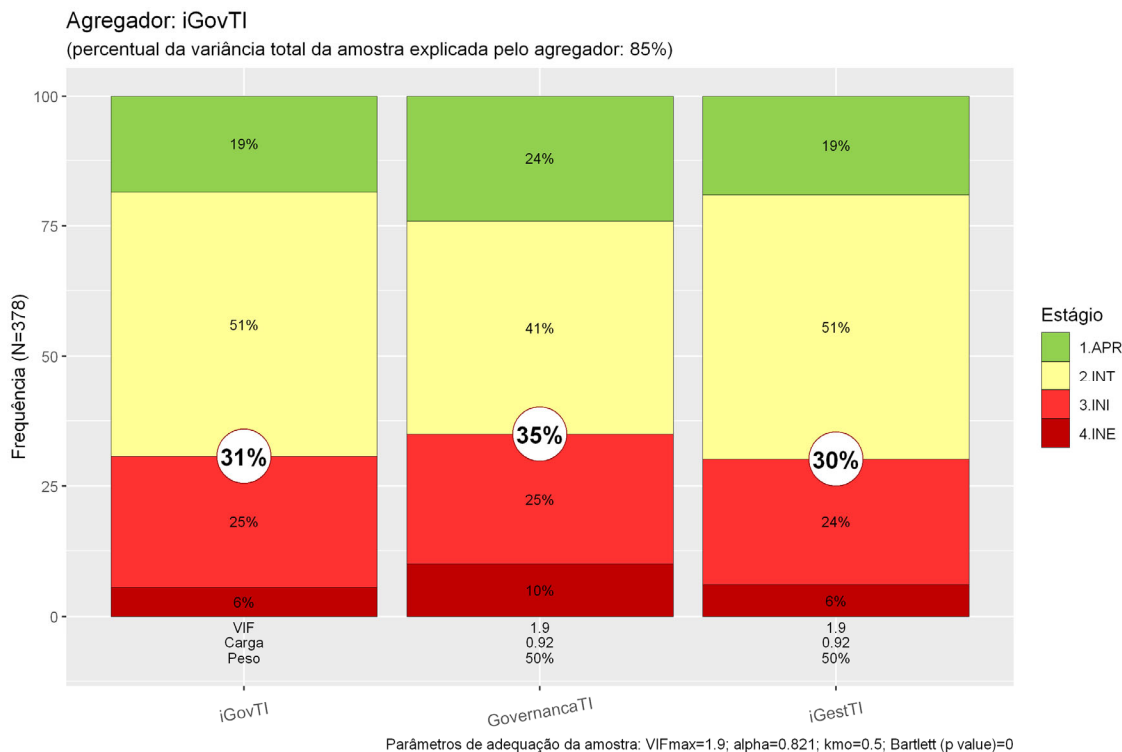
Ampliar a oferta de serviços públicos prestados de forma digital pelo Governo Federal, de forma a universalizar o acesso aos serviços, a torná-los mais simples e efetivos, e a reduzir seus custos tanto para a própria Administração Pública quanto para o cidadão e para as empresas.

Ainda é necessário fomentar o compartilhamento de dados intragovernamental, sem prejuízo de garantir a segurança dos dados sigilosos e pessoais, de forma a aprimorar a gestão das políticas públicas, bem como a simplificação da oferta de serviços públicos prestados pelo Estado às empresas e aos cidadãos.

153. Assim, a promoção ou indução da Governança de TI realizada pelo TCU alinha-se às boas práticas internacionais sobre o tema, a exemplo do modelo Cobit, que preconiza que a governança de TI deve ser voltada à efetiva entrega de benefícios às partes interessadas, com simultânea otimização de riscos e de recursos (ISACA, 2018, p. 12).

154. A figura 54 resume como estão distribuídas, por estágios de capacidade, as 378 organizações avaliadas em 2021, considerados os dois componentes do iGovTI: governança de TI (GovernancaTI) e gestão de TI (iGestTI).

Figura 54 - iGovTI: capacidade em Governança e Gestão de TI



Fonte: elaboração própria

155. Essa figura revela que a adoção de boas práticas de governança e gestão de TI pelas organizações avaliadas em 2021 não se encontra nos níveis considerados ideais, porém, de modo geral, o balanço é positivo. Apesar de aproximadamente um terço (31%) das organizações ainda se encontrarem nos estágios iniciais de capacidade do iGovTI, a metade (51%) está no estágio intermediário e quase 1/5 (19%) já se encontra em estágio aprimorado.

156. Também se conclui da figura 54 que a capacidade de aplicação das práticas relacionadas com a governança de TI propriamente dita (GovernancaTI) é um pouco menor, comparativamente às práticas de gestão de TI (iGestTI), ainda que seja pequena a diferença observada nos percentuais relativos à distribuição desses componentes nos estágios iniciais de capacidade (35% e 30% respectivamente). Note-se que, em estágios de baixa capacidade, percentual maior representa situação pior que percentual menor.

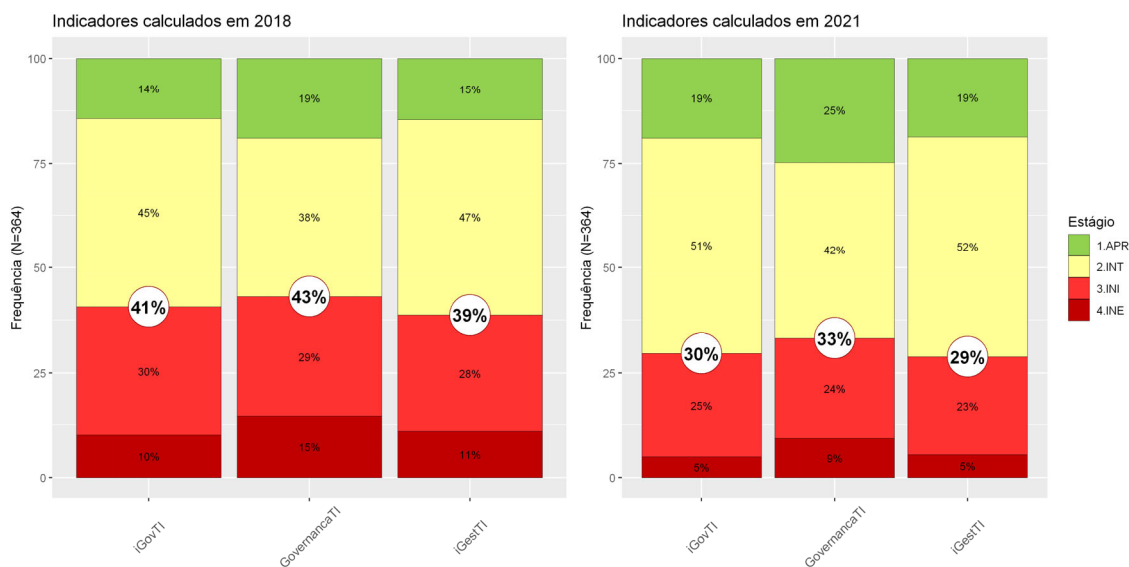
157. A maior capacidade em gestão de TI do que em governança de TI pode parecer incoerente, pois as atividades de governança, que tratam especialmente do estabelecimento de diretrizes, políticas e estruturas organizacionais, deveriam orientar o planejamento e a execução das atividades e das práticas de gestão. Dessa forma, em tese, pode parecer que a capacidade de governança deveria ser maior ou igual à capacidade de gestão, mas não o inverso. Porém, é comum que necessidades e urgências do dia a dia requeiram dos gestores a aplicação mais célere de conhecimentos empíricos e, muitas vezes, a mimetização de boas práticas de gestão observadas em outras instituições, sem esperar pela formalização e estruturação de mecanismos próprios de governança pela alta direção. Essa é uma explicação plausível para o pequeno

descompasso observado entre a capacidade de governança e a de gestão.

158. Como foi anteriormente citado, um dos objetivos deste relatório é avaliar a evolução dos índices de governança e de gestão em suas várias perspectivas. Para realizar esse tipo de análise evolutiva relativamente ao iGovTI, consideraram-se os resultados do trabalho atual e do realizado em 2018. De modo a assegurar maior confiabilidade estatística às conclusões quanto à evolução, nesses comparativos foram selecionadas apenas as 364 instituições que participaram de ambas as fiscalizações, dentre as 378 avaliadas em 2021, conforme mencionado no item 52. Por essa razão, na figura 55 a seguir e em outras figuras que tratam de resultados comparativos entre 2018 e 2021, o número de instituições (N=364) é diferente do número total de instituições (N=378) que é apresentado em figuras que mostram resultados de 2021 isoladamente, a exemplo da figura 54. Pela mesma razão, os resultados de 2021 nas figuras onde N=364 podem se apresentar ligeiramente diferentes dos resultados mostrados em figuras onde N=378, porém esse fato tem impacto desprezível nas conclusões finais.

159. A evolução do iGovTI desde o trabalho de 2018 é resumida à figura 55, que apresenta, lado a lado, como era distribuição das instituições por estágios de capacidade em 2018 e como ela é em 2021, consideradas as 364 organizações que responderam às duas pesquisas:

Figura 55 - iGovTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

160. Observando-se a figura 55, constata-se que o resultado do iGovTI indica melhoria no grau de adoção das práticas avaliadas, entre o iGG2018 e o iGG2021, pois o percentual de instituições que se situavam nos estágios iniciais de capacidade diminuiu de 41% para 30%, e o percentual de organizações no estágio aprimorado passou de 14% para 19%, com acréscimo também no percentual de organizações em estágio intermediário. Ou seja, houve a desejada movimentação de instituições dos estágios iniciais para os estágios intermediário e aprimorado.

161. Considera-se que o aperfeiçoamento na aplicação de práticas de governança e gestão pelas instituições mensurado pelo iGovTI em 2021 é expressivo, pois isso ocorreu apesar de o instrumento de avaliação utilizado em 2021 ser um pouco mais rigoroso, por conta de maior detalhamento (granularidade) das práticas avaliadas, implicando em quantidade maior de critérios a serem atendidos.

162. A melhoria da capacidade geral de governança e gestão de TI, medida por meio do índice iGovTI, deve ser atribuída primariamente ao esforço das organizações públicas que realizam de fato essas atividades, mas também pode ser parcialmente creditada ao empenho do TCU na fiscalização e promoção desse assunto, bem como a órgãos que possuem competências de coordenação e de supervisão relacionadas ao tema. Nas seções subsequentes, algumas iniciativas desse tipo que potencialmente contribuíram para o aprimoramento de aspectos específicos do iGovTI são apontadas.

163. De outra parte, análise mais aprofundada, adiante realizada, dos componentes do iGovTI, revela aspectos em que a capacidade de aplicação das práticas subjacentes pelas organizações avaliadas ainda se encontra aquém do desejado.

5.2. Governança de TI

164. Conforme antes explanado, o iGovTI é medido por meio de dois componentes ou índices agregados, sendo que um deles (GovernancaTI) tem o propósito de avaliar a adoção de práticas mais relacionadas com aspectos da governança propriamente dita. A distinção entre práticas de governança e de gestão é explicada no item 21 deste documento.

165. O índice GovernancaTI é avaliado com base nas questões que compõem os seguintes indicadores agregados: modelo de gestão de TI (ModeloTI), monitoramento e avaliação da gestão de TI (MonitorAvaliaTI), e resultados de TI (ResultadoTI).

166. É por meio do agregador ModeloTI que se verifica se a alta administração estabelece diretrizes, estruturas, papéis e responsabilidades relacionados com o planejamento de TI, a gestão de TI e a gestão de riscos de TI, bem como se a alta administração define diretrizes para a avaliação de desempenho dos serviços de TI e se estabelece objetivos, indicadores e metas para a gestão de TI.

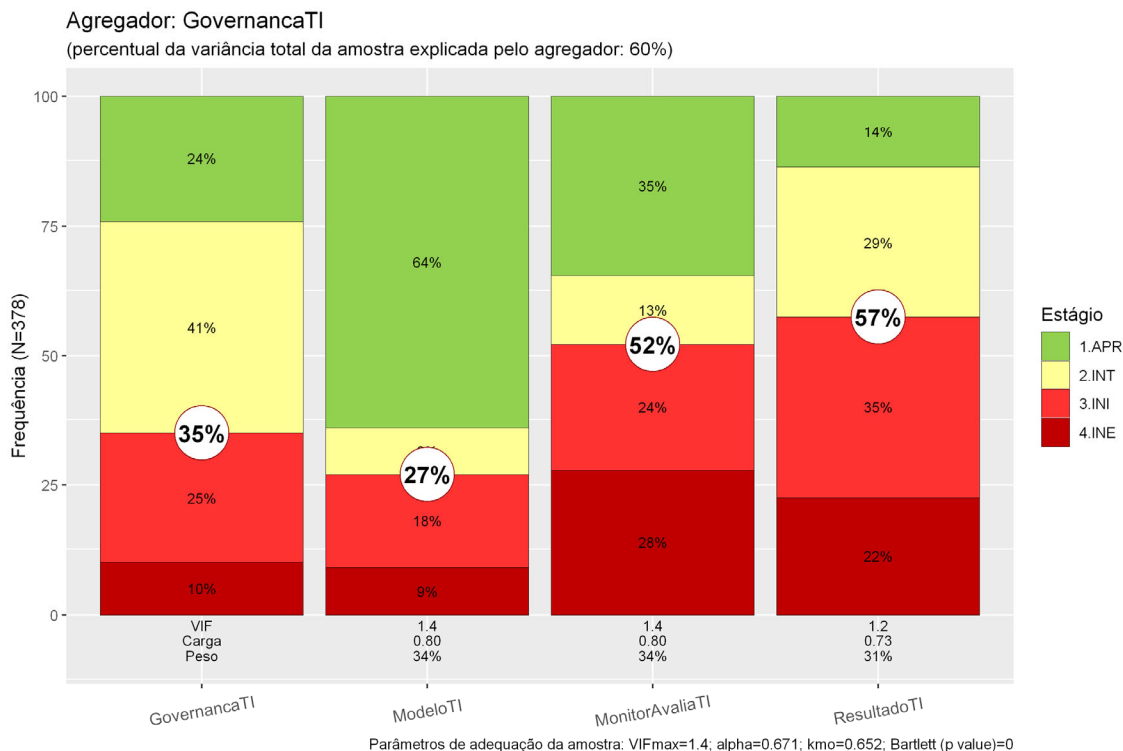
167. Já o componente MonitorAvaliaTI busca verificar se há acompanhamento pela alta administração quanto à execução dos planos de TI e ao alcance de metas, se rotinas de monitoramento de desempenho da gestão de TI são definidas e executadas, se indicadores de desempenho são efetivamente mensurados e disponibilizados à alta administração e se há atuação periódica da auditoria interna com vistas a avaliar a gestão de tecnologia da informação e a gestão de segurança da informação.

168. No componente ResultadosTI avaliam-se, entre outras coisas, aspectos relacionados com a ampliação da oferta de serviços em meio digital, simplificação de exigências e de serviços, participação dos usuários, segurança de dados pessoais utilizados nos serviços prestados, interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade dos serviços.

169. Mais detalhes sobre a composição de cada índice, indicadores agregados e questões do questionário aplicado que os compõem são apresentados ao final do Apêndice A.

170. A distribuição das 378 instituições avaliadas em 2021, por estágios de capacidade, para o índice GovernancaTI e seus componentes, é mostrada na figura 56.

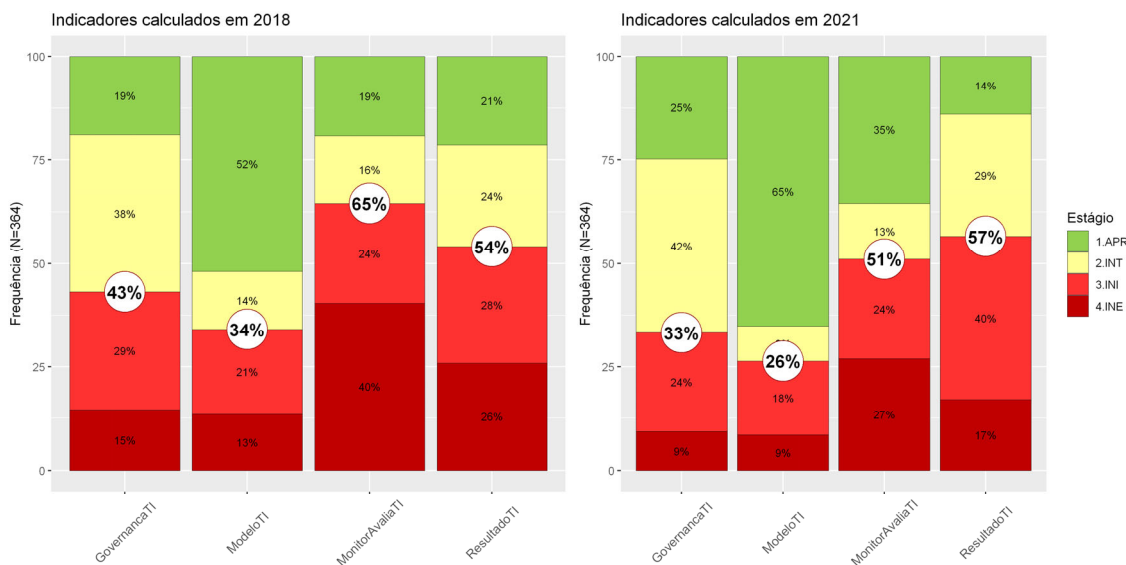
Figura 56 - GovernancaTI: capacidade em governança de TI



Fonte: elaboração própria

171. A evolução do componente GovernancaTI desde o último trabalho (iGG2018) é apresentada à figura 57, que mostra, lado a lado, como era distribuição das instituições por estágios de capacidade em 2018 e como ela é em 2021, consideradas as 364 organizações que responderam às duas pesquisas:

Figura 57 - GovernancaTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

172. Consta-se que houve progresso no componente GovernançaTI entre 2018 e 2021, pois o percentual de instituições que se situavam nos estágios iniciais diminuiu de 43% para 33%, e o percentual de organizações no estágio aprimorado subiu de 19% para 25%, tendo havido a desejada movimentação de instituições dos estágios iniciais para os estágios intermediário e aprimorado.

173. Verifica-se que a evolução positiva do índice GovernançaTI se deve a melhorias no mesmo sentido que ocorreram em dois dos seus componentes: ModeloTI e MonitorAvaliaTI.

174. De outra parte, GovernançaTI é afetado negativamente pelo componente ResultadoTI. A avaliação desse indicador está um pouco pior no último trabalho, pois o percentual de instituições que se situavam nos estágios iniciais aumentou de 54% para 57%.

175. Apesar do aparente retrocesso do componente ResultadoTI, existem possíveis explicações para esse fato. A causa mais provável é que, no questionário aplicado em 2021, foi acrescentado expressivo número de questões confirmatórias para as práticas associadas a esse indicador, resultando em mensuração mais realista desse aspecto. O número total de critérios para ResultadoTI em 2018 era sete e passou para dezesseis em 2021. Além disso, a questão que trata da publicação da Carta de Serviços ao Usuário deixou de ser computada nesse indicador, passando a integrar apenas o índice que mensura a Governança Pública Organizacional (iGovPub), tendo em vista a maior afinidade entre esses temas (conforme disposto nos apêndices C e D).

176. Em síntese, em 2021 houve modificação substancial do conjunto de elementos avaliados em ResultadoTI, o que pode ter causado a pequena variação para pior observada na avaliação desse componente. Nesse caso, não haveria degradação de fato nas capacidades organizacionais, mas a simples manifestação de efeito decorrente do ajuste no instrumento de mensuração.

177. Embora não se possa afirmar que o componente ResultadoTI apresente situação pior em 2021 do que apresentava em 2018, pelas razões previamente explanadas, é evidente que esse componente tem o pior desempenho entre os três indicadores avaliados no âmbito do índice GovernançaTI. Como se observa à figura 56 e à figura 57, o indicador ResultadoTI apresenta percentual de 57% das instituições nos estágios de capacidade “Inexpressivo” ou “Iniciando” em 2021 e a situação não era muito diferente em 2018, qual seja, há grandes deficiências na realização desse quesito pelas instituições avaliadas.

178. Esse cenário é preocupante, haja vista que tal agregador está diretamente relacionado com a asseguarção da entrega de benefícios, um dos cinco grandes propósitos da governança de TI estabelecidos pelas boas práticas, a exemplo do objetivo “EDM02-Entrega de benefícios assegurada” do modelo Cobit (ISACA, 2018, p. 35, tradução livre).

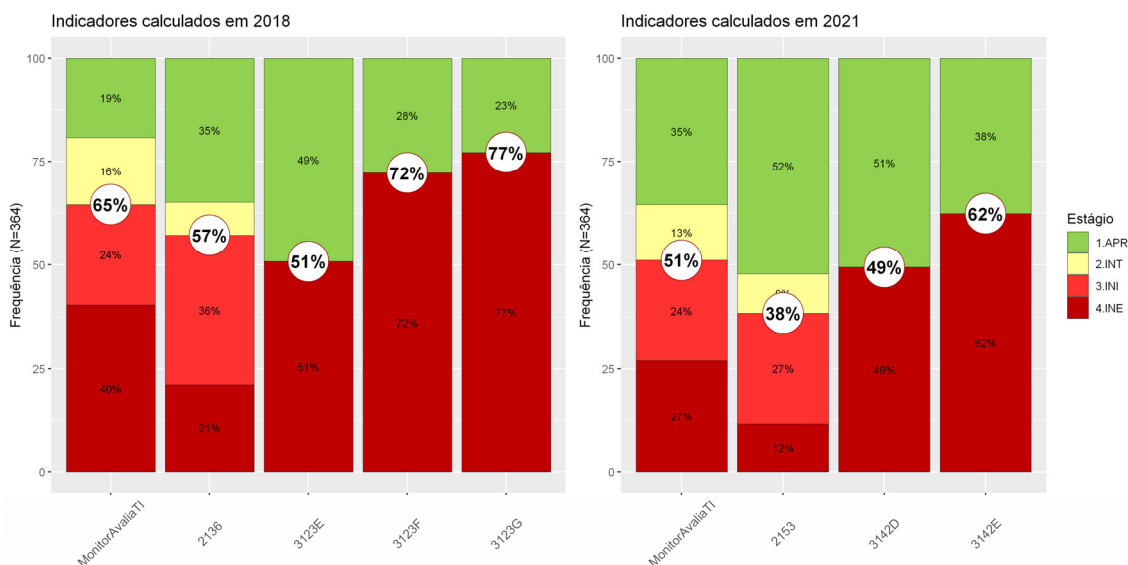
179. Em face do exposto, é de se esperar que o TCU passe a dar maior atenção a esse aspecto crítico da governança de TI em futuras ações de controle externo, tendo em conta que importantes objetivos estratégicos do PET-TCU, citados nos itens 151 e 152 deste relatório, relacionam-se diretamente com o componente ResultadoTI, em especial no que tange à ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital, simplificação de serviços, interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade dos serviços e proteção de informações pessoais.

180. De outra parte, a figura 57 indica ter havido razoável melhoria na avaliação do componente MonitorAvaliaTI entre 2018 e 2021, visto que a maior parte das organizações (65%) estava nos estágios iniciais de capacidade em 2018 e esse percentual baixou para 51%

em 2021. Isto é, houve migração de instituições para os estágios de capacidade mais avançados, representando evolução para melhor na aplicação das práticas relacionadas a esse componente.

181. Entretanto, a radiografia interna desse componente, incluindo sua evolução, mostrada à figura 58, revela algumas nuances que merecem maiores explicações.

Figura 58 -MonitorAvaliaTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

182. As modificações na composição do indicador MonitorAvaliaTI de um trabalho para o outro foram relevantes, mas não tão radicais como aparenta a figura 58, pois alguns componentes - que nada mais são que questões específicas do questionário aplicado - foram apenas renumerados, mas possuem o mesmo significado semântico. A tabela 1 resume os critérios utilizados para mensurar esse indicador, em 2018 e em 2021.

tabela 1 - Similaridades entre as questões componentes de MonitorAvaliaTI em 2018 e em 2021

<i>Questões em 2018</i>	<i>Questões em 2021</i>
2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação (há subquestões confirmatórias nesta questão)	2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação (há subquestões confirmatórias nesta questão)
3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança	3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização
3123E. Há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação	3142D. Os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação

3123F. Há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação	-
3123G. Há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação	-
-	3142E. Os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de segurança da informação

Fonte: elaboração própria

183. Nesse quadro, há correspondência semântica entre as questões na mesma linha quando elas aparecem em ambas as colunas. As questões que aparecem em apenas uma coluna não possuem equivalente no outro questionário.

184. Analisando-se a tabela 1 e a figura 58, chega-se às conclusões a seguir sobre a composição e a evolução do indicador MonitorAvaliaTI.

185. A questão 2136, utilizada como critério em 2018, equivale à questão 2153 utilizada em 2021 (conforme disposto nos apêndices C e D), e se refere a práticas gerais de monitoramento da gestão de TI pela alta administração. Nesse componente, o diagnóstico é efetivamente de razoável evolução, pois 57% das organizações encontravam-se nos estágios iniciais de capacidade em 2018 e esse percentual diminuiu, como é desejável, para 38% em 2021.

186. A questão 3123, utilizada como critério em 2018, equivale à questão 3142 utilizada em 2021 e se refere à atuação da auditoria interna na avaliação da gestão institucional. Por ser mais abrangente, a avaliação desse componente no âmbito do iGovTI não se deu pelo todo, apenas foram consideradas as questões confirmatórias a seguir descritas, referentes à gestão de TI e à gestão da segurança da informação.

187. Vê-se na tabela 1 que a questão confirmatória 3123E, aplicada em 2018, e a questão confirmatória 3142D, aplicada em 2021, possuem equivalência semântica, no sentido de terem por objetivo verificar se a auditoria interna faz a avaliação das práticas de gestão de tecnologia da informação. A figura 58 mostra que não houve variação significativa nas capacidades organizacionais relativamente a esse aspecto, de um trabalho para o outro, e que a situação continua ruim, com quase a metade (aproximadamente 50%) das instituições declarando ser inexpressiva a realização dessa prática.

188. Ainda conforme a tabela 1, as questões confirmatórias 3123F e 3123G, aplicadas em 2018, não possuem equivalente no trabalho de 2021 e a questão confirmatória 3142E, aplicada em 2021, não tinha equivalente em 2018. Essas questões tratam de verificar, respectivamente, se a auditoria interna faz avaliação dos sistemas de informação, de riscos de TI e de práticas de gestão da segurança da informação. De acordo com a figura 58, a situação era muito ruim quanto aos dois primeiros aspectos em 2018, pois identificou-se que é inexpressiva a realização dessas práticas por mais de dois terços (acima de 70%) das organizações, e se revela quase tão ruim também para o terceiro aspecto, mensurado em 2021, pois 62% das instituições encontram-se no estágio inexpressivo de capacidade.

189. Portanto, conclui-se que capacidade de monitoramento e avaliação da gestão de TI pela alta administração, consolidada no índice MonitorAvaliaTI, sofreu de fato melhorias, como foi indicado na figura 57. Porém, os melhoramentos ocorreram apenas em relação às práticas

gerais de monitoramento da gestão de TI pela alta administração (item 185), mas não foram acompanhados de avanço semelhante nas práticas relacionadas com os serviços de avaliação prestados pela auditoria interna (itens 187-188).

190. De modo geral, essa situação parece indicar que as instituições aprimoraram as práticas de monitoramento da segunda linha de defesa do sistema de controle interno, possivelmente por meio do estabelecimento ou de aperfeiçoamento de estruturas dedicadas à coordenação e supervisão de funções específicas de governança e controle, a exemplo de áreas de gestão de riscos, porém, a terceira linha de defesa não se movimentou no mesmo compasso.

191. Verifica-se que houve melhoria de capacidade no componente MonitorAvaliaTI em 2021. Entretanto, conforme previamente descrito, componentes críticos desse índice, relacionados com a atuação da auditoria interna, não acompanharam a evolução positiva e apresentam-se majoritariamente no estágio de capacidade inexpressivo.

192. Dessa forma, em relação ao indicador MonitorAvaliaTI, é importante que o TCU continue acompanhando a situação, especialmente quanto às práticas de auditoria interna, para as quais o planejamento de ações específicas pode ser necessário a fim de induzir a melhoria desse aspecto em particular. Ademais, a manutenção do foco sobre o indicador MonitorAvaliaTI é necessário, em que pese o aperfeiçoamento nele diagnosticado, pois continua sendo o componente de GovernancaTI que apresenta a segunda pior avaliação, com mais da metade (52%) das instituições situadas nos estágios iniciais de capacidade (figura 56), ou seja, ainda é baixa a adoção das práticas relacionadas a esse indicador.

5.3. Gestão de TI

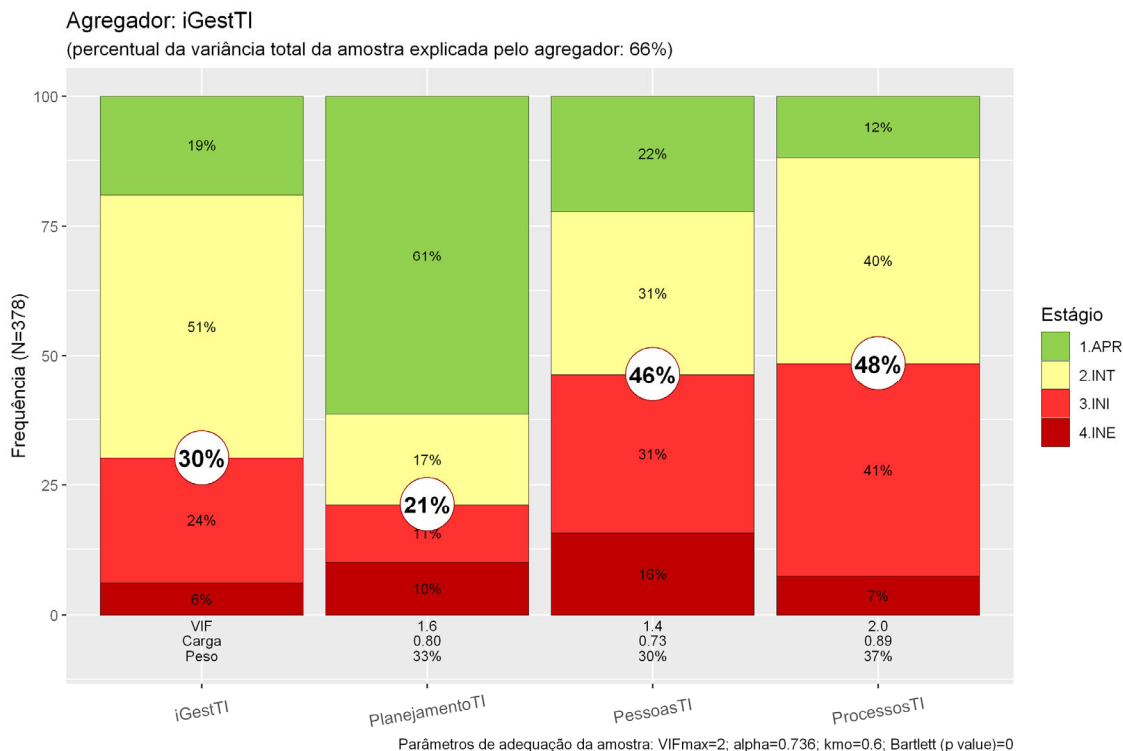
193. O segundo componente do iGovTI é o indicador iGestTI (Índice de Gestão de TI), que tem por objetivo mensurar a capacidade da organização em realizar práticas de gestão de TI. Reitera-se que as características gerais que diferenciam a governança da gestão podem ser consultadas no item 21 deste documento.

194. A capacidade das organizações realizarem práticas relacionadas com a gestão de TI, representada pelo iGestTI, é avaliada com base nas questões que compõem os seguintes indicadores agregados: planejamento de TI (PlanejamentoTI), gestão de pessoas em TI (PessoasTI) e gestão de processos de TI (ProcessosTI).

195. Mais detalhes sobre a composição de cada índice, indicadores agregados e questões do questionário aplicado que os compõem encontram-se ao final do Apêndice A.

196. A distribuição das 378 instituições avaliadas em 2021, por estágios de capacidade, para o índice iGestTI e seus componentes, é apresentada na figura 59.

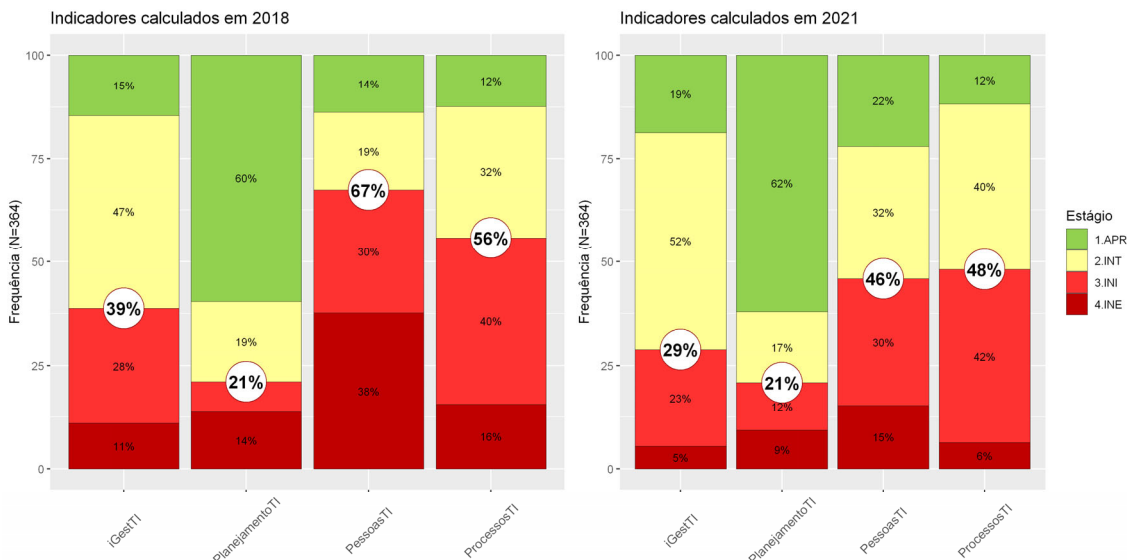
Figura 59 - iGestTI: capacidade em gestão de TI



Fonte: elaboração própria

197. A evolução do iGestTI está resumida na figura 60, que mostra lado a lado como era distribuição das instituições por estágios de capacidade em 2018 e como ela é em 2021, consideradas as 364 organizações que responderam às duas pesquisas.

Figura 60 -iGestTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

198. Verifica-se, na figura 60, que houve evolução para melhor do índice iGestTI entre

o iGG 2018 e o iGG2021, pois o percentual de instituições que se situavam nos estágios iniciais diminuiu de 39% para 29%, e o percentual de organizações no estágio aprimorado passou de 15% para 19%. Portanto, houve movimentação de instituições dos estágios iniciais para os estágios intermediário e aprimorado, como desejado.

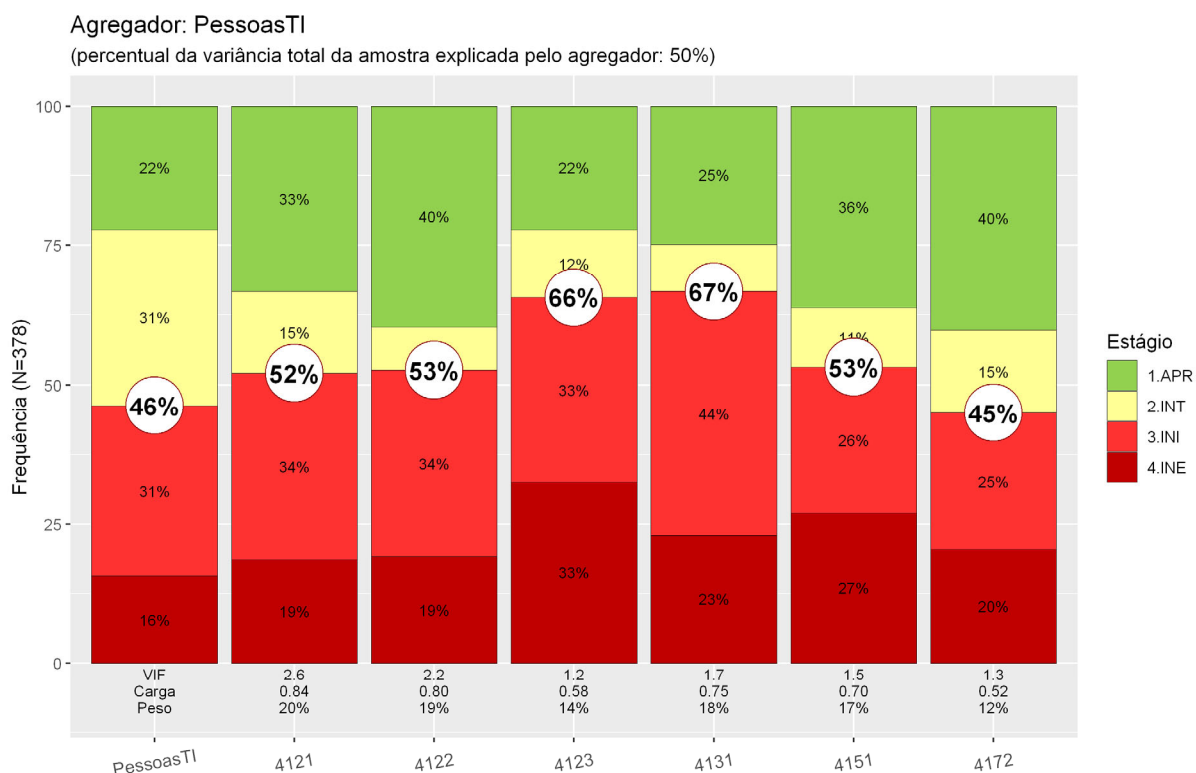
199. Também se deduz, da análise comparativa entre os dois momentos distintos, que os indicadores PessoasTI e ProcessosTI são os agregadores do iGestTI que mais progrediram entre 2018 e 2021. No que concerne ao agregador PlanejamentoTI, ele já estava em situação bastante confortável em 2018, com 60% das organizações no estágio de capacidade aprimorado e apenas 21% nos estágios iniciais. Em 2021, não houve variação significativa nos resultados desse indicador.

200. O agregador de iGestTI que mais evoluiu foi o PessoasTI, relacionado com a mensuração de práticas de gestão de pessoas, que apresentava 67% das organizações nos estágios iniciais de capacidade em 2018 e passou a ter 46% nessa situação em 2021.

201. No indicador PessoasTI, as práticas avaliadas referem-se aos seguintes temas: 4121-definição de perfis profissionais para os cargos/funções; 4122-idem para colaboradores; 4123-definição do quantitativo de pessoal necessário; 4131-escolha de gestores segundo critérios previamente definidos; 4151-identificação de lacunas de competência; e 4172-realização de avaliação de desempenho individual tendo como critério metas previamente estabelecidas.

202. Na figura 61, apresentam-se, por estágios de capacidade, a composição e a situação do indicador PessoasTI em 2021, consideradas as 378 instituições participantes.

Figura 61 -PessoasTI: capacidade em gestão de pessoal de TI



Fonte: elaboração própria

203. Apesar da evolução para melhor nas práticas de gestão de pessoas (PessoasTI), a situação ainda é preocupante, pois se conclui da figura 61 que é baixa a capacidade de realização dessas práticas em quase a metade (46%) das instituições avaliadas em 2021. Ademais, em geral, é baixa a capacidade de realização, pelas instituições avaliadas, de todas as práticas que compõem esse indicador, com destaque negativo um pouco mais acentuado para os temas 4123 (definição do quantitativo de pessoal necessário) e 4131 (escolha de gestores segundo critérios previamente definidos).

204. Em relação a esse último aspecto, as consequências podem ser gravíssimas, conforme transcrição de parágrafo do relatório de 2018 sobre o mesmo tema:

Difícilmente há razoabilidade na seleção de gestores sem critérios técnicos e objetivos de seleção, especialmente na área de TI, caracterizada pela complexidade e importância estratégica para o negócio das organizações, sejam públicas ou privadas. Esse cenário precário, por exemplo, pode estar contribuindo com o elevado número de problemas identificados pelo TCU nas contratações de TI do setor público federal nos últimos anos. Têm sido inúmeros os casos de contratações ineficazes, a valores elevados, muitas vezes desnecessárias, gerando constantes e significativos prejuízos ao erário.

205. Ressalte-se que os problemas citados no trecho acima transcrito podem persistir de forma integral, ainda que as capacidades organizacionais relativas ao processo de contratação e de gestão contratual sejam aprimoradas, o que ocorreu, como se verá adiante na parte do relatório em que se comenta o indicador iGestContratosTI. Esse impacto das práticas de gestão de pessoas ocorre porque tanto pessoas como processos são viabilizadores da governança de TI que devem se complementar para resultados ótimos, de acordo com modelos de boas práticas como o Cobit (ISACA, 2018, p. 13).

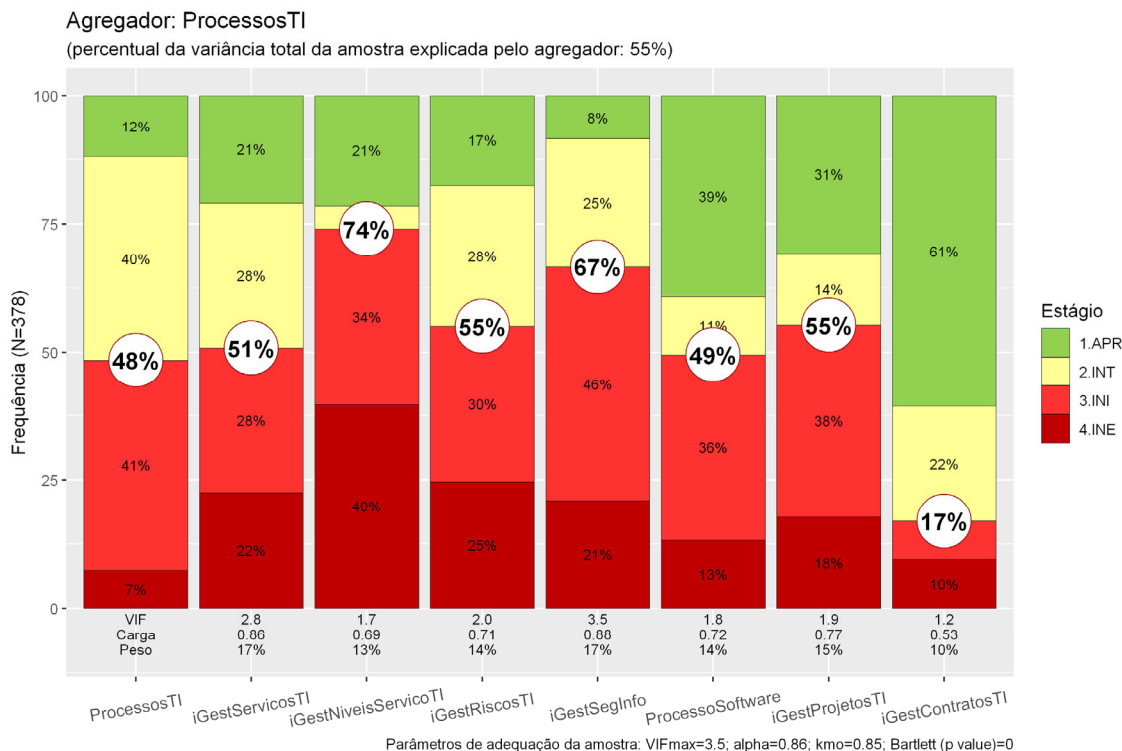
206. Portanto, a situação de baixa capacidade na gestão de pessoas, em especial na escolha de gestores, tem grande impacto na governança de TI e nos resultados institucionais relativos ao uso de TI.

207. Dessa forma, consideradas as deficiências ainda existentes nas capacidades organizacionais relacionadas às práticas de gestão de pessoas, conforme mensurado no indicador PessoasTI, componente do iGestTI, é necessário que o TCU permaneça acompanhando atentamente esse tema, apesar da melhoria observada na fiscalização de 2021.

208. Ainda na figura 59, pode-se ver que o componente do iGestTI com a pior avaliação é o relativo à gestão de processos de TI, pois o indicador ProcessosTI apresenta quase a metade (48%) das instituições nos níveis iniciais de capacidade de realização das práticas correspondentes a esse componente.

209. Mais detalhes da composição e da distribuição do indicador ProcessosTI, por estágios de capacidade, em 2021, consideradas as 378 instituições participantes, são mostrados na figura 63.

Figura 62 - ProcessosTI: capacidade em processos de TI



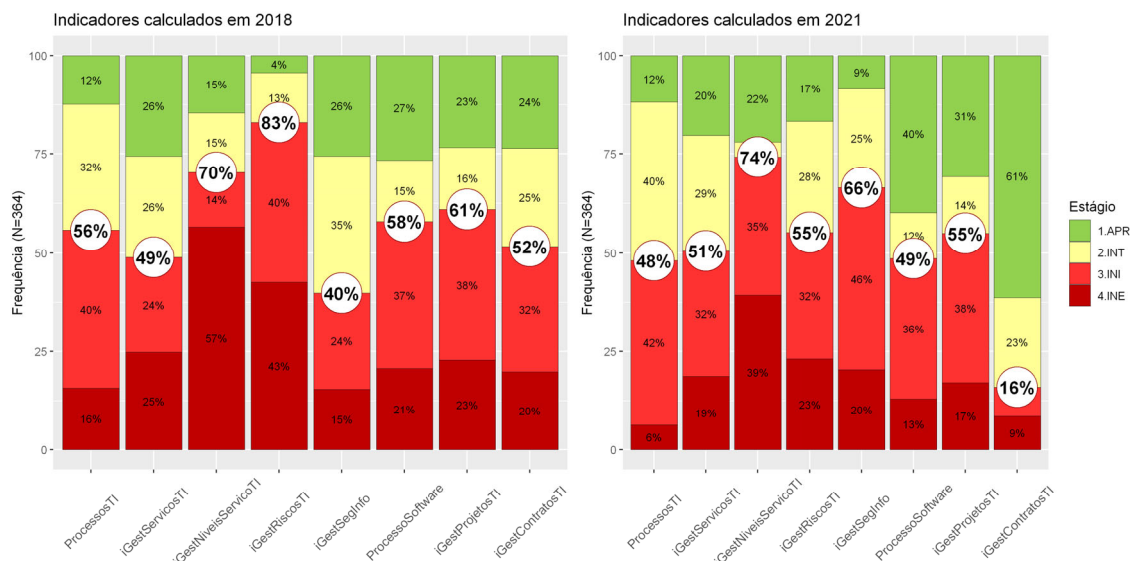
Fonte: elaboração própria

210. Nesse ponto, vale lembrar que as práticas avaliadas por meio dos componentes de ProcessosTI relacionados nessa figura são de fundamental importância para a boa gestão de TI das organizações, conforme preconizam as referências internacionais de boas práticas. No modelo Cobit, elas dizem respeito aos seguintes objetivos de controle, entre outros: EDM01-Estabelecimento e Manutenção da Estrutura de Governança, APO01-Estrutura de Gestão de TI Gerenciada, APO06-Orçamento e Custos Gerenciados, APO09-Acordos de Serviço Gerenciados, APO10-Fornecedores e Contratações Gerenciados, APO12-Riscos Gerenciados, APO13-Segurança Gerenciada, BAI04-Identificação e Construção de Soluções de TI Gerenciadas, BAI06-Mudanças de TI Gerenciadas, BAI11-Projetos Gerenciados, DSS02-Requisições de Serviços e Incidentes Gerenciados, DSS05-Serviços de Segurança Gerenciados (ISACA, 2018, tradução livre)¹.

211. Para análise mais detalhada da situação desse indicador, apresenta-se à figura 63 visão geral da sua evolução, entre 2018 e 2021, consideradas as 364 organizações que participaram de ambas as fiscalizações.

¹ O Cobit é várias vezes citado neste documento, por ser um modelo que consolida diversos outros e por abordar, inclusive, temas tratados em normas técnicas, o que o torna um instrumento facilitador para a consulta e a comunicação das práticas de governança e de gestão de TI. Esclarece-se, porém, que as citações ao Cobit não devem ser entendidas como orientação do TCU para que as instituições públicas adotem o modelo em sua integralidade nem para que repliquem de forma automática os artefatos, atividades, papéis e responsabilidades nele descritos, uma vez que modelos devem sempre ser customizados para se adequar às especificidades de cada instituição (ISACA, 2018, p. 15 e 33).

Figura 63 - Processos TI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

212. Analisando-se a figura 63, percebe-se que houve aperfeiçoamento, entre 2018 e 2021, nas práticas relativas aos seguintes indicadores do componente ProcessosTI: gestão de riscos de TI (iGestRiscosTI), processo de software (ProcessoSoftware), gestão de projetos de TI (iGestProjetosTI) e gestão de contratações de TI (iGestContratosTI).

213. Um dos componentes de ProcessosTI com grande evolução é o que trata das práticas de gestão de riscos de TI (iGestRiscosTI) que passou de 83% de instituições nos estágios iniciais de capacidade em 2018 para 55% das organizações nessa situação em 2021.

214. São possíveis causas da evolução de capacidade observada na gestão de riscos de TI que podem ser citadas:

a) a natural e paulatina implementação, pelas instituições avaliadas, de diretrizes já existentes sobre o tema, como a Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016, do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;

b) ações do TCU com objetivos educativos sobre esse assunto, a exemplo da publicação, em 2018, dos guias “Referencial Básico de Gestão de Riscos” e “10 Passos para a Gestão de Riscos”, disponíveis no Portal do TCU no seguinte endereço: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos>; e

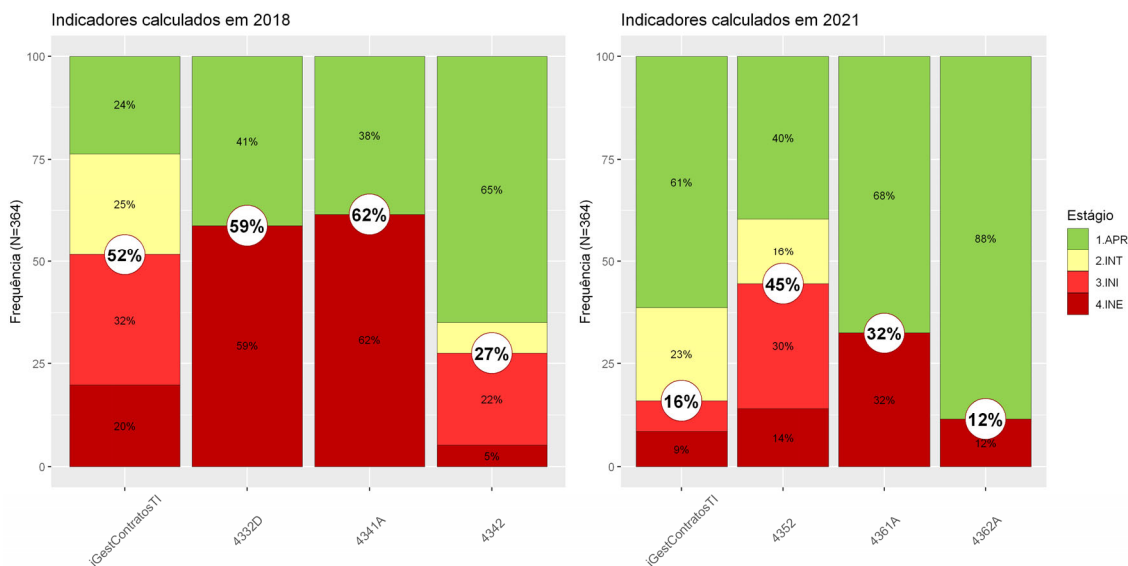
c) a Portaria nº 277/2019, do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu um "Manual de Gestão de Riscos".

215. De toda sorte, a capacidade geral de aplicação da prática de gestão de riscos de TI ainda é baixa, com 55% das organizações em estágios iniciais.

216. O destaque absoluto na evolução para melhor, entre os componentes de ProcessosTI, é o indicador referente às práticas de gestão de contratações de TI (iGestContratosTI), que passou a apresentar, em 2021, apenas 16% das instituições nos estágios iniciais de capacidade, sendo que em 2018 eram 52% das organizações nessa situação pouco confortável.

217. A figura 64 mostra detalhes da evolução do indicador iGestContratosTI, por estágios de capacidade, e sua composição nas fiscalizações de 2018 e 2021.

Figura 64 - iGestContratosTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

218. A composição do indicador iGestContratosTI em 2021 é muito semelhante à de 2018, como se observa na tabela 2.

Tabela 2 - Similaridades entre as questões componentes de iGestContratosTI em 2018 e em 2021

Questões em 2018	Questões em 2021
4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação. D) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI (Tecnologia da Informação)	4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação. (esta questão possui subquestões confirmatórias)
4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho A) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação.	4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado. A) a organização atende ao caput para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação
4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda	4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a

existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade. A) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação	solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade. A) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação
---	---

Fonte: elaboração própria

219. Considerando-se que as questões que compunham iGestContratosTI em 2018 e as que o compõem em 2021 são praticamente iguais, o diagnóstico é de efetiva melhoria na capacidade de realização das práticas avaliadas nesse indicador, ao menos de forma declaratória.

220. Verifica-se que a prática que apresentou maior avanço é a relacionada com a adoção de métricas objetivas para mensuração do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho. Em 2018, 62% das instituições apresentavam estágio de capacidade inexpressivo, e em 2021, essa situação baixou para 32%. Além disso, os 68% restantes agora se encontram no estágio aprimorado dessa prática.

221. Houve aperfeiçoamentos também na prática relacionada à gestão de riscos nas etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, pois a capacidade de realização era inexpressiva em 59% das instituições em 2018 e esse percentual caiu para 14% em 2021. Apesar disso, a situação quanto a esse aspecto não é confortável, pois 45% das instituições ainda se encontram nos estágios iniciais de capacidade.

222. A prática referente à análise da necessidade e da vantajosidade das prorrogações contratuais já era bastante adotada em 2018 e melhorou ainda mais em 2021, com 88% das instituições a aplicando integralmente, em estágio de capacidade aprimorado. Fato curioso é que apenas 5% das organizações apresentavam essa prática em estágio de capacidade inexpressivo em 2018 e isso aumentou para 12% em 2021, em contradição à melhoria de capacidade geral observada nesse componente. Isso pode significar que houve melhor compreensão dos objetivos dessa prática pelas instituições avaliadas e as respostas foram mais fidedignas em 2021 ou que efetivamente houve alguma movimentação regressiva para esse estágio. De toda sorte, análises subsequentes ainda serão necessárias para esclarecer esse ponto específico.

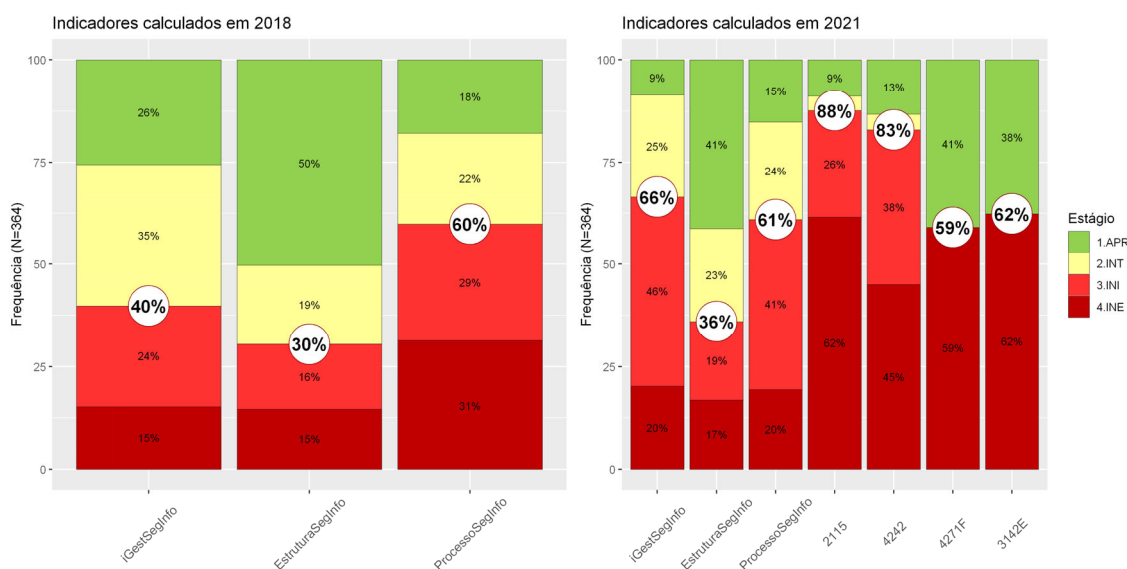
223. Entre as possíveis causas para a melhoria observada no componente iGestContratTI podem ser citados aperfeiçoamentos introduzidos em normas sobre o tema, como a Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019, da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, que dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, e suas alterações posteriores, bem como a Resolução nº 347/2020, do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário.

224. Retomando a análise do indicador ProcessosTI, a figura 63 mostra que houve piora na avaliação dos componentes relacionados às seguintes práticas: gestão de serviços de TI (iGestServicosTI), gestão de níveis de serviço de TI (iGestNiveisServicoTI) e gestão de segurança da informação (iGestSegInfo). Nos dois primeiros casos, a fotografia atual e a anterior não se mostram tão diferentes e pode-se atribuir parte da diferença observada às alterações em critérios avaliativos na fiscalização de 2021. Já o caso de iGestSegInfo reclama análise mais detalhada.

225. A figura 65 apresenta detalhamento dos componentes de iGestSegInfo, bem como

a distribuição das instituições, por estágios de capacidade, em 2018 e 2021.

Figura 65 - iGestSegInfo: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

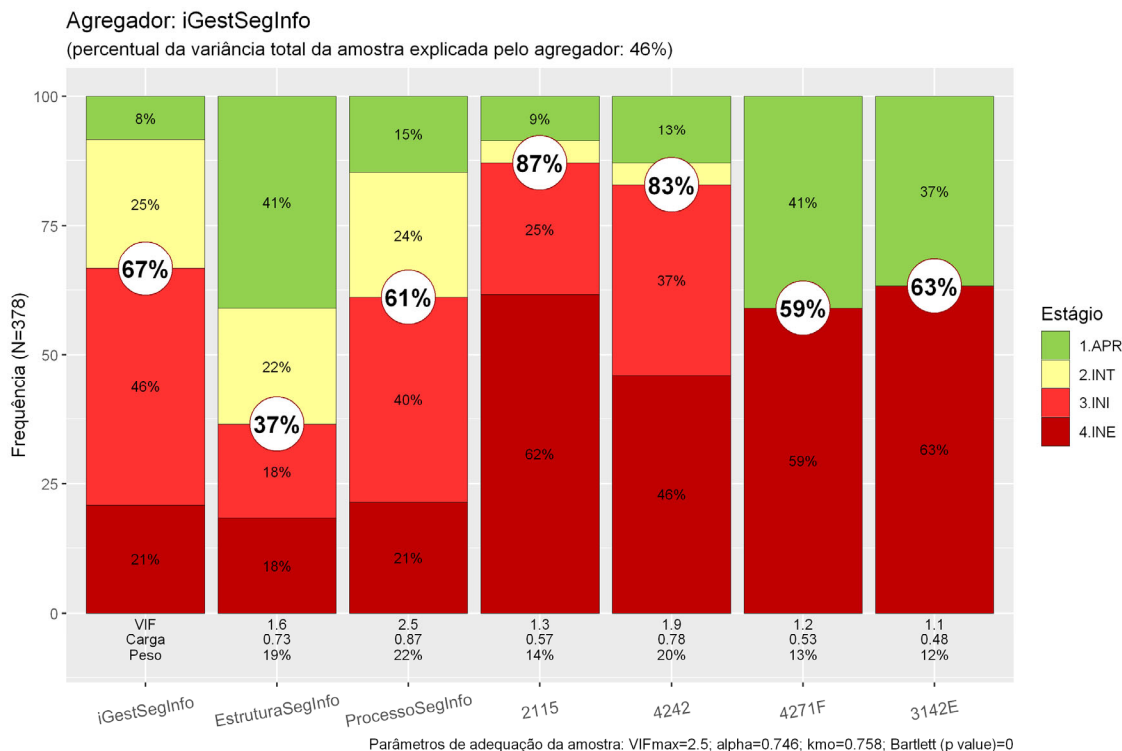
226. De pronto, percebe-se que houve expressiva mudança nos critérios utilizados para avaliação do iGestSegInfo em 2021. A gestão de segurança da informação era mensurada, em 2018, por meio dos seguintes componentes e práticas associadas: estrutura organizacional para a segurança da informação (EstruturaSegInfo) e processos de gestão da segurança da informação (ProcessoSegInfo). No trabalho de 2021, esses componentes foram mantidos e foram acrescentadas ainda práticas relativas às seguintes questões: gestão de continuidade do negócio institucional (2115), gestão de continuidade de serviços de TI (4242), gestão da segurança da informação no processo de software (4271F) e auditoria da gestão da segurança da informação (3142E).

227. Como se vê na figura 65, os indicadores comuns às duas fiscalizações, EstruturaSegInfo e ProcessoSegInfo apresentam pequena redução na capacidade de gestão em 2021. Porém, considera-se que as diferenças observadas na mensuração desses dois componentes entre 2018 e 2021 poderiam ser explicadas por alterações ocorridas nos critérios utilizados no questionário aplicado em 2021.

228. Quanto aos novos componentes que foram acrescentados à composição do iGestSegInfo em 2021, nota-se nessa figura que a maioria das instituições apresentam grandes deficiências na capacidade de realização das práticas correspondentes, indicando que eles são os principais responsáveis pela degradação observada na mensuração do indicador, que passou de 40% das instituições situadas nos estágios de capacidade iniciais em 2018 para 66% em 2021, considerando-se as 364 organizações que responderam aos dois questionários.

229. Para analisar mais a fundo a situação do iGestSegInfo, apresenta-se na figura 66 a distribuição, por estágios de capacidade, relativamente a todas as 378 instituições avaliadas em 2021.

Figura 66 - iGestSegInfo: Capacidade em gestão da segurança da informação



Fonte: elaboração própria

230. Apesar da situação ruim em todos os novos quesitos adicionados ao iGestSegInfo em 2021, verifica-se na figura 66 que os destaques negativos incontestáveis são a gestão de continuidade institucional (questão 2115) e gestão de continuidade de serviços de TI (questão 4242), que apresentam 87% e 83% respectivamente de instituições nos estágios iniciais de capacidade. E, pior ainda, a gestão de continuidade institucional está no estágio de capacidade inexpressivo em 62% das organizações e a gestão de continuidade de serviços de TI é inexpressiva em 46% das organizações avaliadas.

231. Importante mencionar também que as práticas relacionadas com a gestão da segurança da informação no processo de software (questão 4271F) e com a auditoria da gestão de segurança da informação (questão 3142E) também se revelam inexpressivas em aproximadamente 60% das organizações. A deficiência observada nesse último aspecto refere-se à atuação da auditoria interna e já foi comentada aos itens 188-191 deste relatório.

232. Convém esclarecer que, entre todos esses novos componentes do iGestSegInfo que se revelaram deficitários em termos de capacidade de realização em 2021, apenas a questão relativa à continuidade de serviços de TI já estava sendo mensurada no trabalho de 2018. Porém, ela não integrava o iGestSegInfo e a avaliação era feita por meio de pergunta simples, sem detalhamento em questões confirmatórias, o que pode explicar a não detecção, no trabalho anterior, da situação crítica ora observada quanto às capacidades de realização dessa prática.

233. Sobre a importância dos temas relacionados aos componentes (práticas) do iGestSegInfo que se verificaram deficitários conforme análise acima, cumpre citar que são extensivamente tratados nos seguintes objetivos de controle do modelo Cobit: EDM01-Estabelecimento e Manutenção da Estrutura de Governança, APO01-Estrutura de Gestão de TI Gerenciada, APO12-Riscos Gerenciados, APO13-Segurança Gerenciada, APO14-Dados

Gerenciados, DSS04-Continuidade Gerenciada, DSS05-Serviços de Segurança Gerenciados, BAI09-Ativos Gerenciados, MEA01-Monitoramento Gerenciado de Desempenho e Conformidade (ISACA, 2018, tradução livre).

234. Vale destacar que a gestão da continuidade, em âmbito institucional e de serviços de TI, é imprescindível para assegurar a resiliência e, até mesmo, a própria existência das organizações, atualmente, em face da dependência cada vez maior de informações e de processos automatizados por tecnologias da informação, caso ocorram eventos de difícil prevenção com potencial catastrófico.

235. Ainda sobre a importância da gestão da segurança das informações, convém trazer à baila o fato de que a Lei Geral de Proteção de Dados (LGDP) passou recentemente a ter vigência plena e que falhas em políticas, estruturas e processos de segurança da informação podem ter profundos impactos no cumprimento dessa norma.

236. Do exposto, considerando-se a situação preocupante da capacidade inexpressiva de realização de práticas essenciais de gestão de segurança da informação, de gestão de continuidade do negócio e de continuidade de serviços de TI por metade ou mais das organizações públicas avaliadas, entende-se que é necessário sistemático acompanhamento dessa situação por parte do TCU, bem como eventual planejamento de ações de controle com o objetivo de verificar mais a fundo e pontualmente essas questões, especialmente em casos de alta materialidade e relevância.

237. O destaque negativo do indicador ProcessosTI em 2021 é, indubitavelmente, o componente iGestNiveisServicoTI, como se observa à figura 62. Essa capacidade de gestão alcançou o posto de pior em 2021, com 74% das instituições nos estágios iniciais de capacidade e apenas 26% nos estágios mais avançados. Além disso, em boa parte das organizações (40%), a realização dessa prática é inexpressiva.

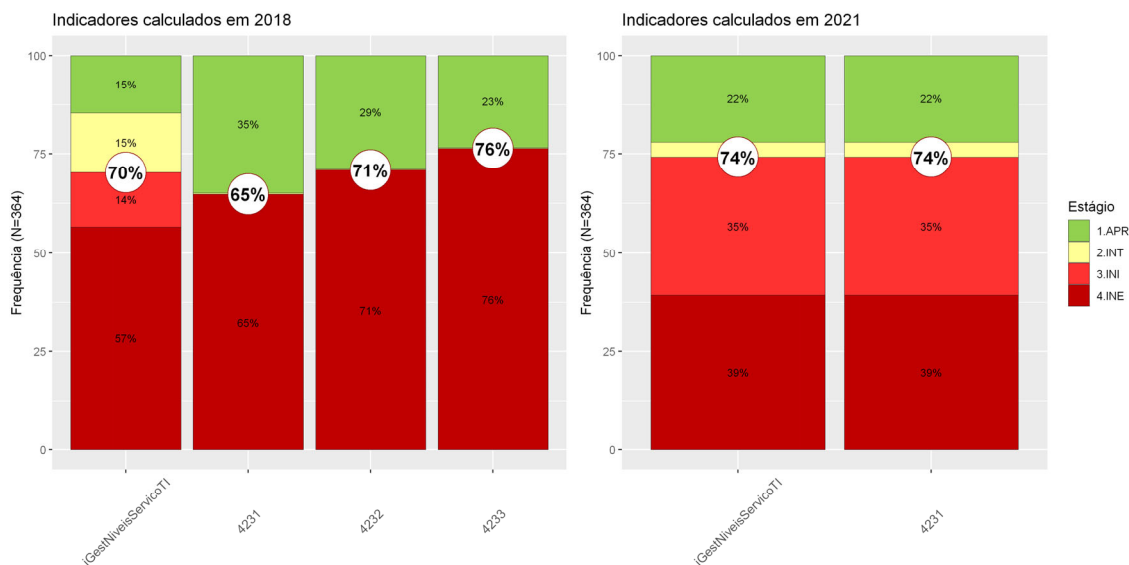
238. Esse componente é mensurado por meio de perguntas no questionário do iGG2021 que buscam avaliar: se há Acordos de Nível de Serviço (ANS) entre a área de gestão de TI e as áreas de negócio internas da organização, se são estabelecidas metas nos ANS, se há revisão regular dos ANS, se eles são formalizados, se há monitoração contínua do alcance das metas acordadas e se há comunicação de resultados alcançados.

239. Trata-se de procedimentos fundamentais relacionados com a gestão de acordos de nível de serviços, prática basilar para que os serviços de TI sejam geridos com sucesso, de modo a atender às necessidades das áreas clientes e dos usuários do negócio, conforme assinalam os modelos de boas práticas. Nesse sentido, as recomendações da norma ABNT NBR ISO/IEC 20000-1:2020 (ABNT, 2021) e o objetivo de controle “APO09-Acordos de Serviço Gerenciados” do Cobit (ISACA, 2018, p. 109-117).

240. A figura 67 mostra os componentes avaliados nesse componente e a evolução das mensurações, entre 2018 e 2021.

241. Esclarece-se que, apesar de as numerações das questões em 2018 serem diferentes das aplicadas em 2021, os itens avaliados guardam muitas semelhanças entre si, considerando-se que a única questão de 2021 contempla, em questões confirmatórias (não apresentadas na figura), grande parte dos critérios de 2018.

Figura 67 -iGestNiveisServicoTI: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

242. À primeira vista, a figura 67 parece mostrar que a situação desse indicador em 2021 é um pouco pior que em 2018, pois o percentual de instituições nos estágios iniciais de capacidade passou de 70% para 74%. No entanto, é possível que essa pequena variação se deva a alguma dissimilaridade remanescente entre os questionários aplicados. Admitida essa hipótese e analisando-se sob outro prisma, o resultado de 2021 poderia até ser considerado ligeiramente melhor que o de 2018, pois o percentual de instituições em que a adoção da prática é inexpressiva caiu de 57% para 39%.

243. Independentemente das considerações do parágrafo anterior, o fato incontestável é que a capacidade de realização da prática de gestão de níveis de serviço de TI encontra-se em patamares preocupantes. Note-se que, numa organização com baixa capacidade nesse componente, as áreas de negócio não têm como saber se a área de gestão de TI entrega serviços em níveis de desempenho adequados e, por sua vez, a área de gestão de TI não tem como saber se está efetivamente atendendo às necessidades do negócio, resultando em gerenciamento inefetivo baseado em expectativas e, possivelmente, atritos intraorganizacionais e desperdício de recursos.

244. Cumpre observar que a gestão de níveis de serviço é imprescindível, ainda que a organização não execute diretamente atividades relativas a processos operacionais de TI, pois as necessidades das áreas clientes e dos usuários precisam ser identificadas, negociadas, comunicadas e acompanhadas internamente, e a responsabilidade sobre isso é da própria organização, não sendo delegável a terceiros.

245. Dessa forma, a gestão de níveis de serviço, mensurada pelo indicador iGestNiveisServicoTI, é outra prática que precisa continuar a ser acompanhada com atenção pelo TCU e eventualmente ser alvo de ações específicas voltadas à indução de sua melhoria.

5.4. Considerações finais sobre o iGovTI

246. O iGovTI apresentou melhoria razoável em 2021, comparativamente aos resultados de 2018. Os progressos ocorreram tanto no componente GovernancaTI, que mede aspectos relacionados com a governança de TI em sentido estrito, quanto no componente iGestTI, que

mensura aspectos relacionados com boas práticas de gestão de TI.

247. Na hierarquia de componentes do iGovTI, identificou-se a evolução dos seguintes indicadores agregados: MonitorAvaliaTI, que trata de práticas de monitoração e avaliação da gestão de TI pela alta administração, PessoasTI, relacionado com a mensuração de práticas de gestão de pessoas, e ProcessosTI, que trata de práticas de gestão dos principais processos de gestão de TI.

248. Nos indicadores que compõem ProcessosTI, houve aperfeiçoamentos em gestão de riscos de TI (iGestRiscosTI), processo de software (ProcessoSoftware), gestão de projetos de TI (iGestProjetosTI) e gestão de contratações de TI (iGestContratosTI). O destaque positivo é deste último, que apresentava baixa capacidade de realização das práticas pelas organizações avaliadas, em 2018, e passou a apresentar capacidades avançadas em 2021.

249. A despeito das melhorias observadas, alguns componentes do iGovTI continuam apresentando resultados ruins, pois grande parte das instituições avaliadas situam-se em estágios iniciais de capacidade de aplicação das práticas associadas, como é o caso dos indicadores:

a) ResultadoTI, de forma geral, na maior parte de suas práticas que tratam de benefícios potenciais da TI para a sociedade ou de viabilizadores disso;

b) MonitorAvaliaTI, nas práticas que tratam da avaliação da gestão de TI e da gestão de segurança da informação pela auditoria interna;

c) PessoasTI, na prática que trata da escolha de gestores segundo critérios previamente definidos;

d) iGestRiscosTI, pois as práticas de gestão de riscos de TI ainda são pouco aplicadas, apesar da evolução observada;

e) iGestSegInfo, que trata da gestão da segurança da informação, especialmente por apresentar elevado número de instituições em estágio inexpressivo de adoção das práticas relativas à gestão de continuidade institucional e à gestão de continuidade dos serviços de TI; e

f) iGestNiveisServicoTI, de forma geral, pois as práticas relacionadas com a gestão de níveis de serviço de TI apresentam grande número de instituições em estágio inexpressivo de adoção pelas instituições avaliadas.

250. Em síntese, o resultado do iGovTI mostra que houve evolução das capacidades das organizações públicas em realizar as boas práticas de governança e de gestão de TI. Isso parece indicar que as instituições estão respondendo positivamente à atuação do TCU concretizada nos trabalhos de acompanhamento, ações educativas e fiscalizações sobre esses temas. Também sinaliza estarem sendo profícuas as ações de orientação e regulamentação desenvolvidas por órgãos que detêm competências de coordenação e supervisão sobre esses temas. Apesar disso, diversos aspectos avaliados ainda se encontram muito aquém do que seria desejado, merecendo acompanhamento permanente do TCU e, eventualmente, ações específicas de controle externo para indução de aperfeiçoamentos.

6. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

6.1. Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContrat)

251. O Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContrat) é formado pelos agregadores GovernancaContrat (Índice de Governança das Contratações) e IGestContrat (Índice de Gestão das Contratações). A composição e os resultados desses dois agregadores

serão comentados a seguir, nas seções 6.2 e 6.3, respectivamente.

252. O relatório do Acórdão 2.699/2018 - TCU - Plenário, que apresentou os resultados comparativos entre o iGG 2017 e 2018, informou a melhora do IGovContrat, do GovernancaContrat e do IGestContrat. Observa-se, na figura 69, que tal evolução persistiu em 2021, comparando-se os resultados com os de 2018.

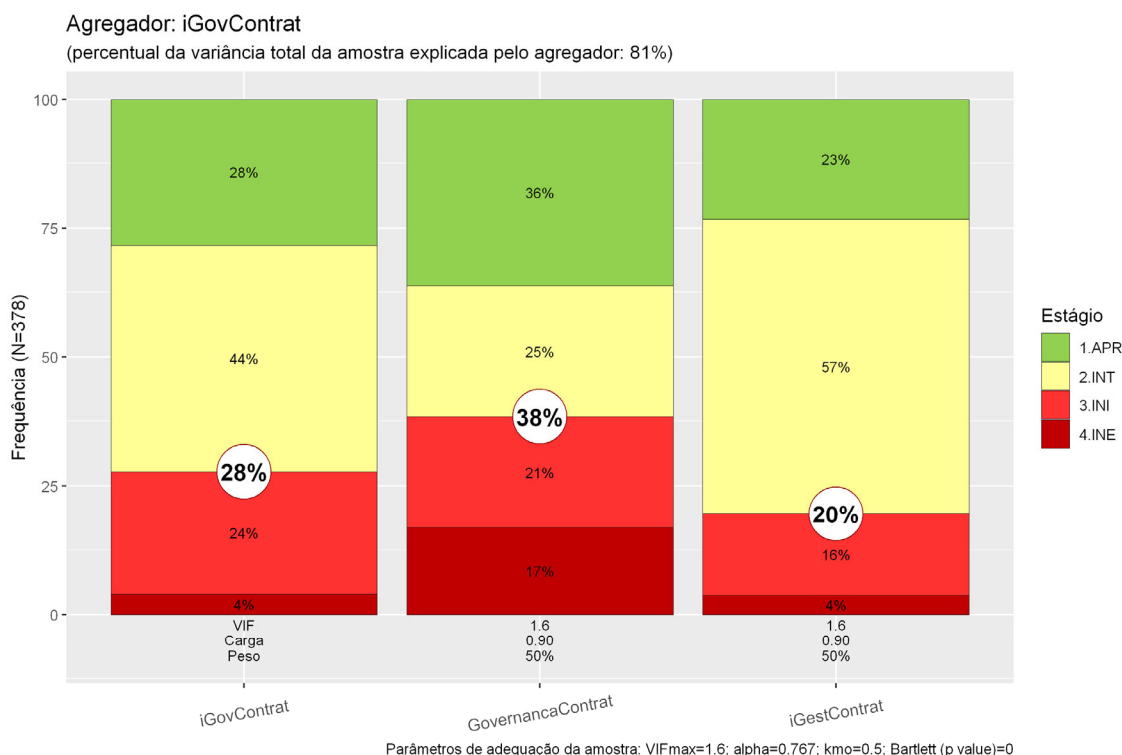
253. Apesar da melhora, cabe mencionar que o panorama obtido não se mostra satisfatório, considerando que mais de 1/3 dos respondentes declara estar em estágio inicial de capacidade em governança das contratações (coluna GovernancaContrat, na figura 68) e apenas 23% se consideram no estágio aprimorado na gestão (coluna iGestContrat, na figura 68).

254. Sobre o assunto, a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021), que incorporou boas práticas de governança em seus dispositivos, transferiu, em seu art. 11, parágrafo único, à alta administração do órgão ou entidade, a responsabilidade por promover a governança das contratações e implementar processos e estruturas para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, a exemplo de gestão de riscos e controles internos.

255. De acordo com a norma, ao percorrer esse caminho pretende-se ampliar o alcance dos objetivos do processo licitatório (seleção da proposta mais vantajosa, tratamento isonômico, justa competição, incentivo à inovação e desenvolvimento nacional sustentável), além de promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

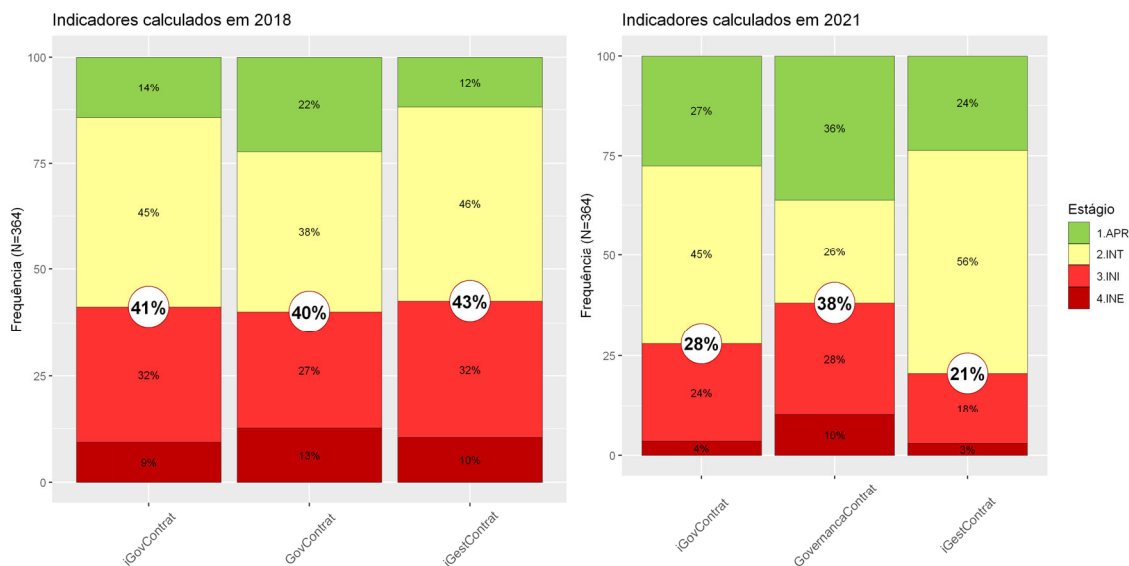
256. Espera-se, portanto que, com a aplicação da referida Lei, o cenário continue evoluindo nos próximos anos.

Figura 68 - iGovContrat: capacidade em governança e gestão de contratações



Fonte: elaboração própria

Figura 69 - iGovContrat: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

6.2. Governança das Contratações

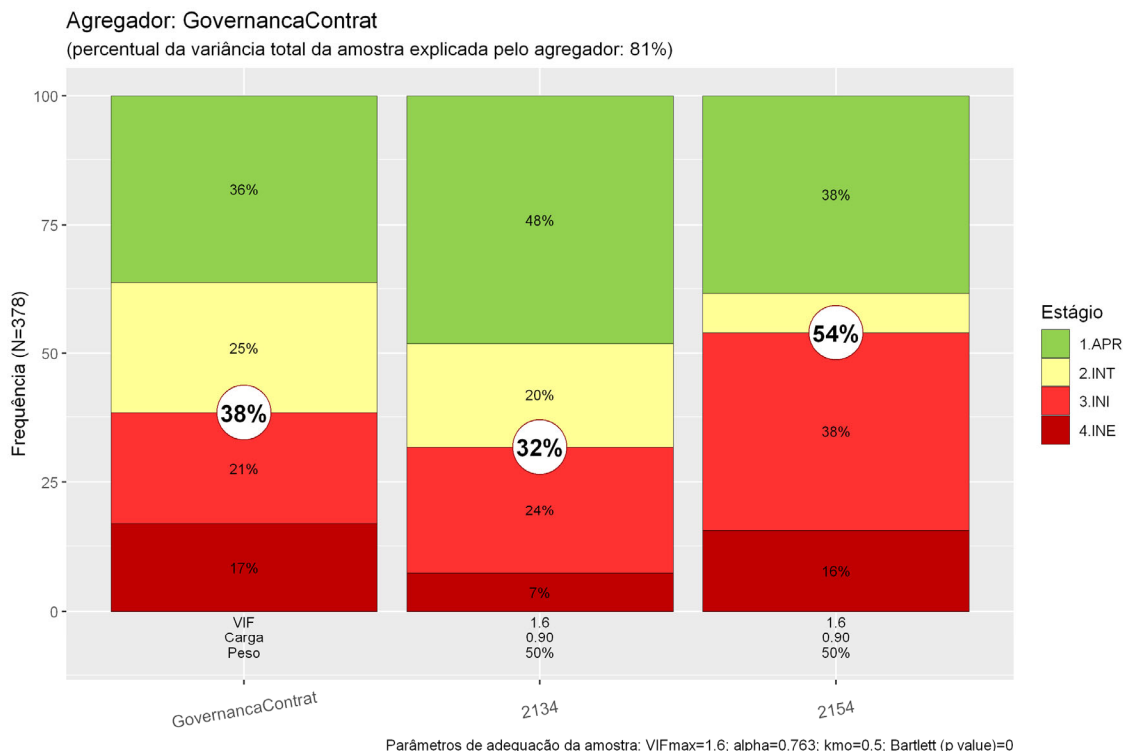
257. O Índice de Governança das Contratações (GovernancaContrat) foi composto por dois agregadores:

a) 2134, que avaliou o desdobramento da estratégia organizacional na gestão das contratações, contemplando: definição de diretrizes e de papéis e responsabilidades para orientar a gestão; além do estabelecimento dos parâmetros necessários à medição do seu desempenho; e

b) 2154, que questionou se a liderança monitora o desempenho da gestão de contratações.

258. Os resultados observados na figura 70 sugerem que 68% das organizações respondentes estão nos níveis intermediário ou aprimorado no que diz respeito à promoção da gestão estratégica na área de contratações (coluna 2134). Esse percentual, no entanto, não é acompanhado pela prática 2154, cujo cenário aponta que mais da metade dos respondentes está no nível inicial na prática de monitorar o desempenho da gestão. Essa diferença mostra que, quase $\frac{1}{4}$ das organizações elabora o plano de monitoramento, mas não o executa.

Figura 70 - GovernancaContrat: capacidade em governança das contratações

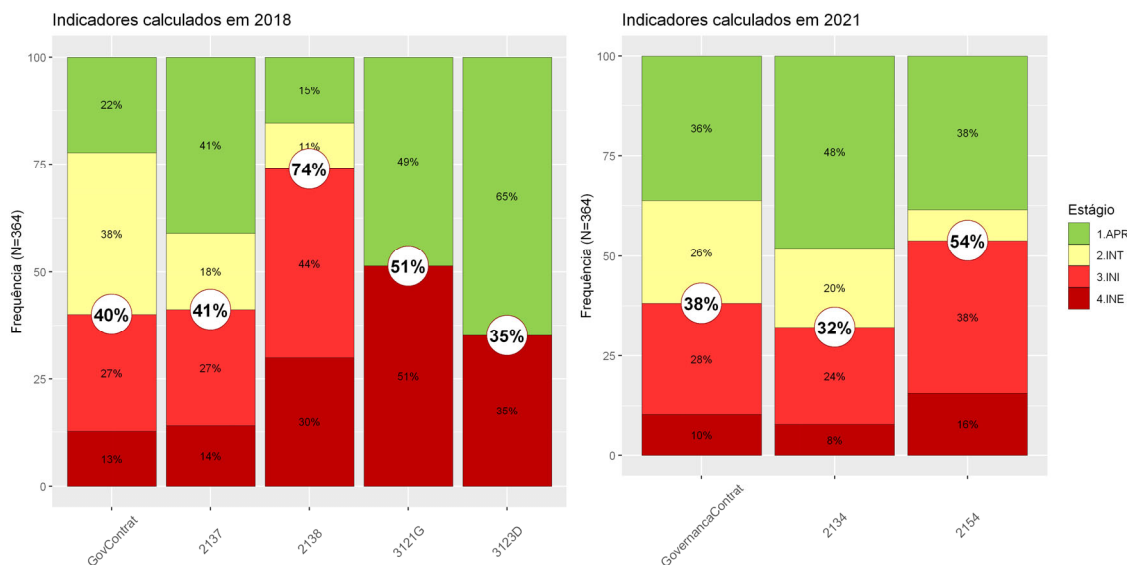


Fonte: elaboração própria

259. A figura 71 demonstra a melhoria do cenário, comparando-se os agregadores 2137 e 2138 (avaliados em 2018) com os correlatos em 2021: 2134 e 2154, respectivamente (conforme disposto nos apêndices C e D). Não se pode olvidar, no entanto, que ainda há amplo espaço para melhoria, principalmente na boa prática de monitorar o desempenho (2154), papel que compete à liderança da organização.

260. Cabe mencionar que os itens 3121G e 3123D, que tratavam da atuação da auditoria interna na função de contratações, foram excluídos do questionário após a revisão realizada em 2019 (descrita no item 28 deste relatório) e, portanto, não compõem mais o GovernancaContrat.

Figura 71 - GovernançaContrat: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

6.3. Gestão das Contratações

261. A figura 72 apresenta o Índice de Gestão das Contratações (iGestContrat). O conjunto de práticas que formam esse indicador foi ampliado em 2021, tornando-o mais abrangente (figura 73). Atualmente, ele está composto pelos seguintes agregadores:

c) IntegrContrat, que versa acerca dos valores fundamentais e dos padrões de comportamento a serem seguidos pelas equipes que atuam no processo de contratações;

d) Pessoas, que avalia se a organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e dos colaboradores que atuam na função de contratações;

e) Processos, que aborda a existência de plano de contratações e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;

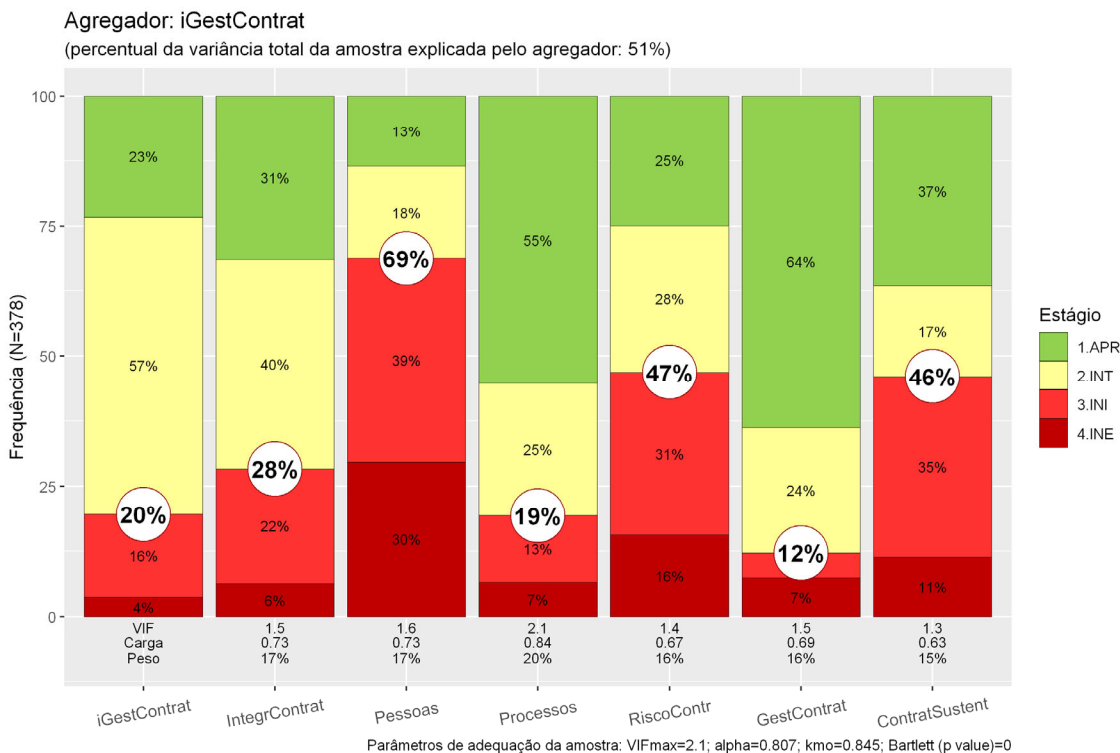
f) RiscoContrat, que trata da gestão dos riscos enfrentados pela área de contratações, e ainda, em cada um dos processos de contratação;

g) GestContrat, que estimula o método de contratação com foco em resultados, com reflexos na forma de pagamento aos fornecedores e na tomada de decisão acerca de prorrogações ou renovações contratuais; e

h) ContratSustent, que avalia a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações, quando praticável.

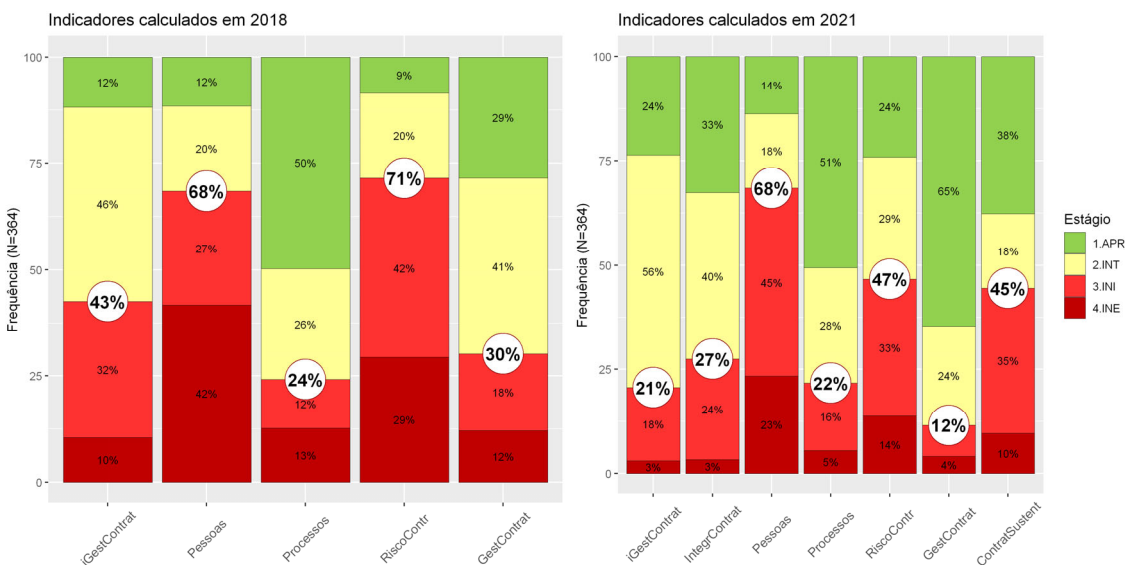
262. Os resultados de cada um desses agregadores serão comentados a seguir. Antes, porém, cumpre mencionar que, apesar das duas práticas adicionais que compõem o iGovGest em 2021, os resultados indicam melhoria no indicador e em seus agregadores comuns a 2018 (Processos, RiscoContrat, GestContrat), com exceção do agregador “Pessoas”, que se manteve estável num patamar insatisfatório - 68% das organizações no estágio inicial (figura 73).

Figura 72 - iGestContrat: capacidade em gestão das contratações



Fonte: elaboração própria

Figura 73 - iGestContrat: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

263. Na ordem em que aparecem no questionário do iGG2021, o primeiro agregador do iGestContrat a ser analisado é o IntegrContrat.

264. O IntegrContrat foi formado por questões que abordam a promoção da ética nas contratações; e a publicação, na internet, dos documentos de cada contratação.

265. A primeira questão (4311) estimula que a organização avalie se os normativos sobre ética, aplicáveis aos seus gestores e colaboradores, e os controles internos gerais estabelecidos para tratar riscos de fraude e corrupção são suficientes para promover a integridade na função de contratações, ou se precisam ser complementados para abordar aspectos específicos das atividades dessa função. Os resultados sugerem que 42% das organizações apresentam baixo nível de maturidade nessa prática (figura 74).

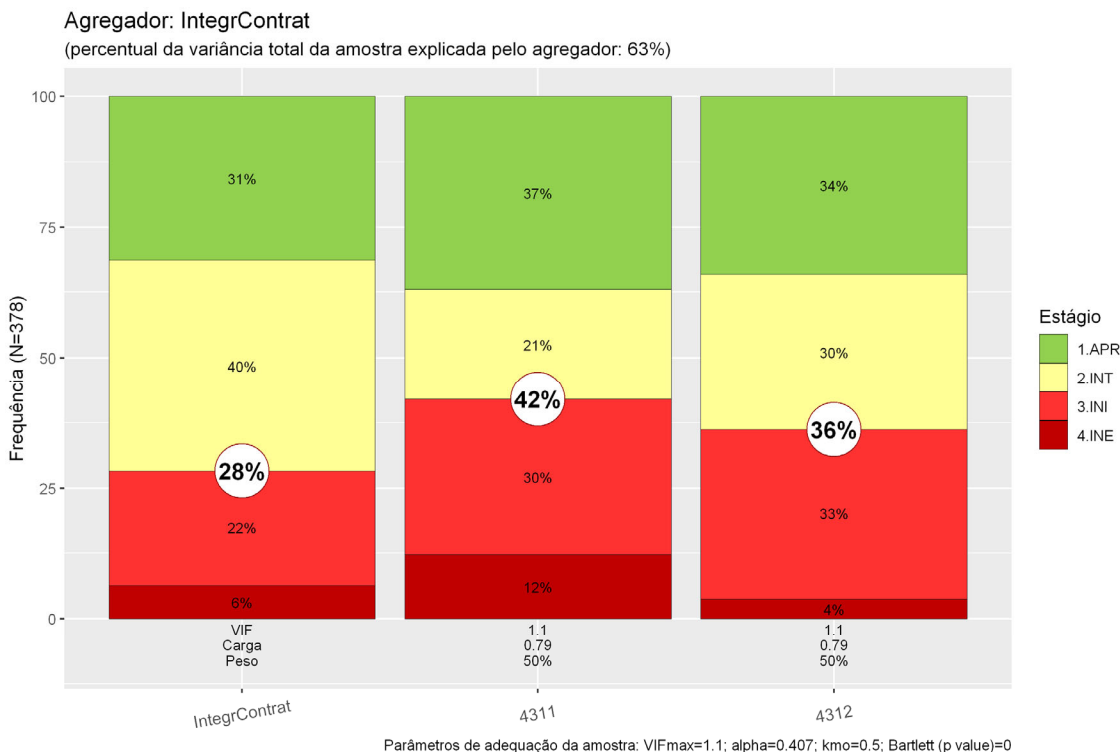
266. Quanto à questão 4312, que trata da publicidade dos documentos de cada contratação, não era esperado que 36% das organizações estivessem no estágio inicial (coluna 4312, figura 74), tendo em vista o requisito legal para a adoção da prática ser de 2011:

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo: IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; (...)

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet). Lei 12.527/2011 (Lei da Transparência)

Figura 74 - IntegrContrat: capacidade em promover a integridade nas contratações



Fonte: elaboração própria

267. A figura 75 apresenta os resultados do Índice de Capacidade em gestão de Pessoal de Contratações (Pessoas), formado pelas três questões que compõem a prática 4320 (desenvolver a capacidade da área de contratações). Tais questões avaliam a existência de mecanismos para desenvolver, atrair e reter gestores e colaboradores na área de contratações

como, p. ex: definição da demanda de pessoal para a área de contratações; definição e documentação de perfis profissionais desejados; escolha/alocação de gestores e colaboradores com base nos perfis definidos; avaliação de desempenho; capacitação.

268. O indicador Pessoas foi o que apresentou o pior resultado comparado aos demais agregadores do iGestContrat (figura 72), não havendo melhora com relação a 2018 (figura 76).

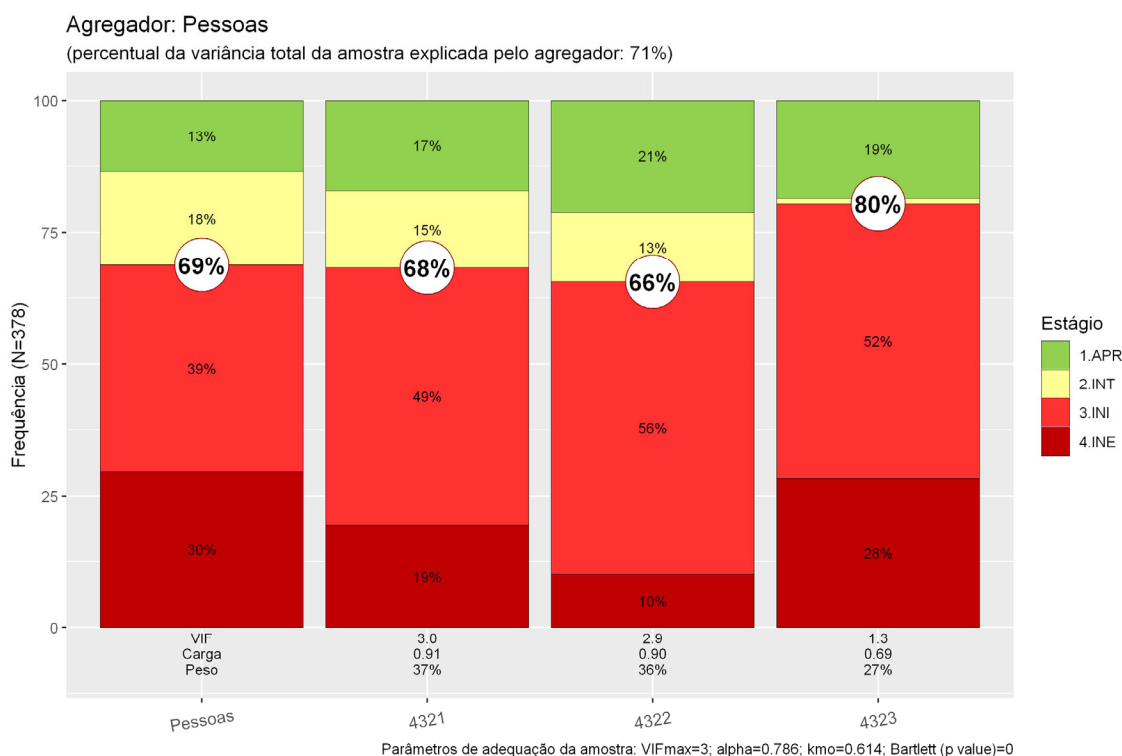
269. Cabe explicar que, no questionário do iGG2018, as questões relativas a pessoas na função de contratações eram abordadas em itens de verificação do grupo 4100 - gestão de pessoas. Em 2021, as questões foram aplicadas no âmbito do grupo 4300 - gestão de contratações, de forma a obter autoavaliação específica dessa função, respondida sob a perspectiva da área de contratações da organização.

270. Os resultados de 2021 confirmaram o quadro apresentado em 2018: o desenvolvimento de capacidades na função de contratações é crítico, com quase 70% dos respondentes no estágio inicial, estando 30% deles no estágio inexpressivo (coluna Pessoas, figura 75).

271. O cenário mais preocupante foi o indicado na questão 4323, que avalia a existência de mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações (80% no estágio inicial - figura 75).

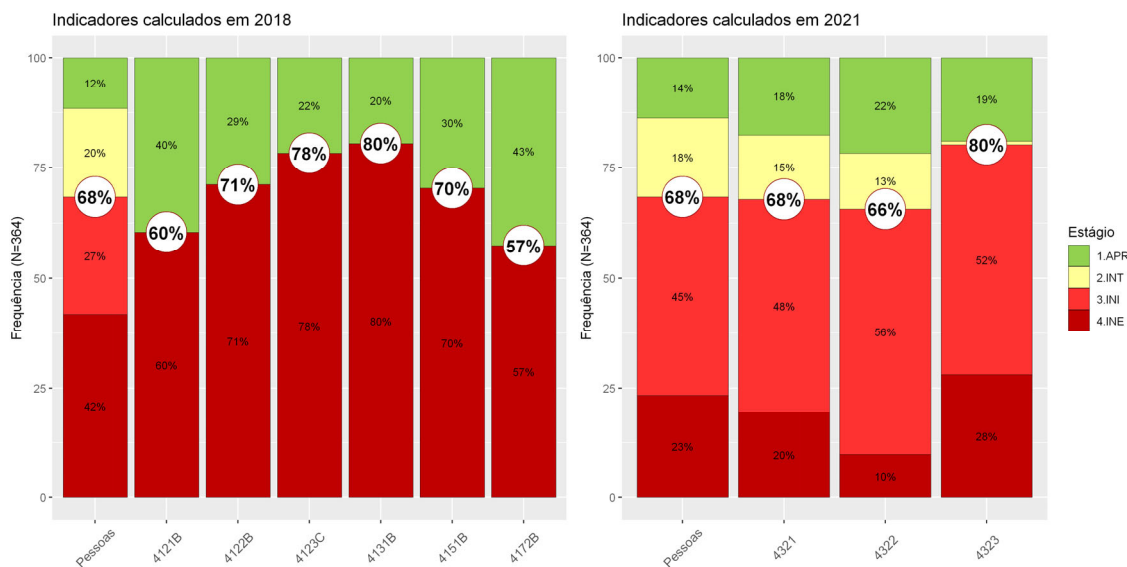
272. As deficiências apontadas podem se refletir em alta rotatividade dos ocupantes dos cargos/funções da área de contratações, em baixa qualidade dos trabalhos desempenhados e em insegurança e desmotivação das equipes envolvidas.

Figura 75 - Pessoas: capacidade em gestão de pessoal de contratações



Fonte: elaboração própria

Figura 76 - Pessoas: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

273. Quanto ao Índice de Capacidade em Processos de Contratações (Processos), observa-se pequena melhora comparado a 2018 (figura 78), mas essa evolução não é acompanhada pelos seus agregadores 4322 e 4323, que pioraram comparados aos seus correlatos em 2021: 4342 e 4343.

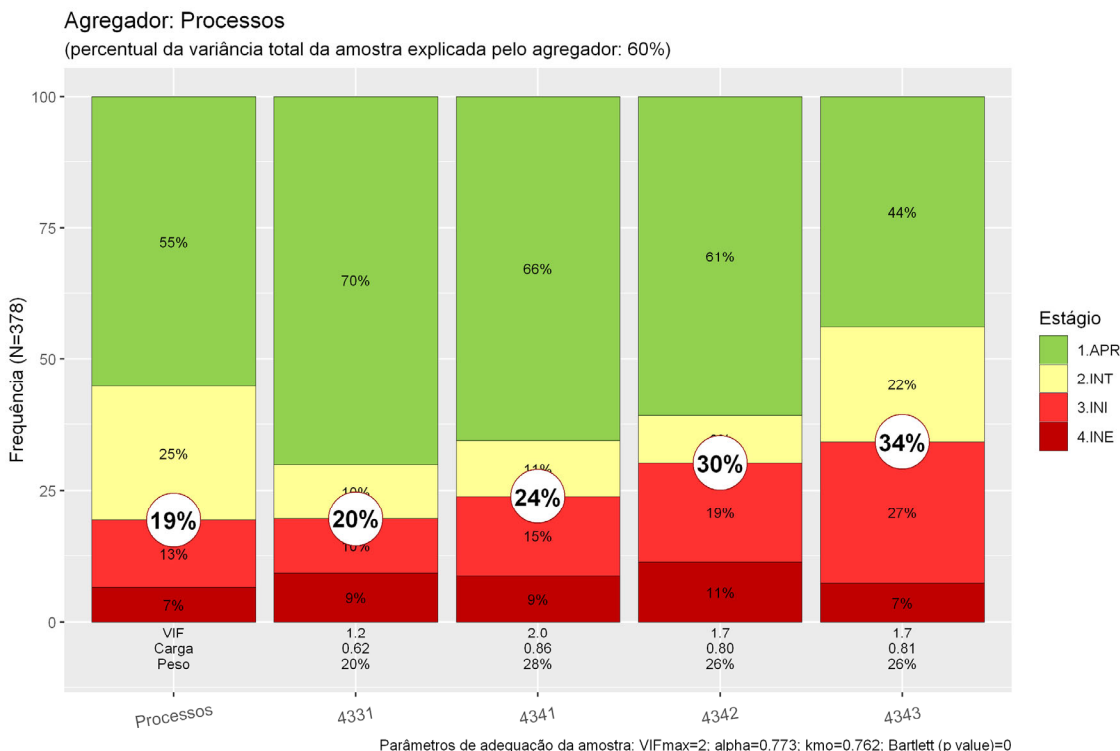
274. O agregador 4311, que trata da elaboração de plano anual de compras (PAC) foi a que apresentou melhora acentuada, reduzindo de 52% o percentual de organizações no estágio inicial, em 2018 (coluna 4311, figura 78), para 30% em 2021 (coluna 4331, figura 78).

275. Ocorre, contudo, que essa prática foca a elaboração e a aprovação do plano de compras, mas não aprofunda a avaliação para abordar o uso efetivo do PAC como instrumento de planejamento das contratações. Assim, recente trabalho do TCU, julgado por meio do Acórdão 1.637/2021-TCU-Plenário, constatou o preenchimento do PAC como mera formalidade em 72 organizações que participaram da avaliação.

276. Dentre as deficiências de governança constatadas, destacaram-se: falta de apoio da liderança, que apenas aprova o PAC mas não assegura a sua execução; ausência de cronograma para a realização das compras listadas no PAC; falta de capacitação das equipes responsáveis pela elaboração e acompanhamento do plano; falta de comunicação do plano às unidades organizacionais (Relatório do Acórdão 1.637/2021-TCU-Plenário, itens 54 a 56).

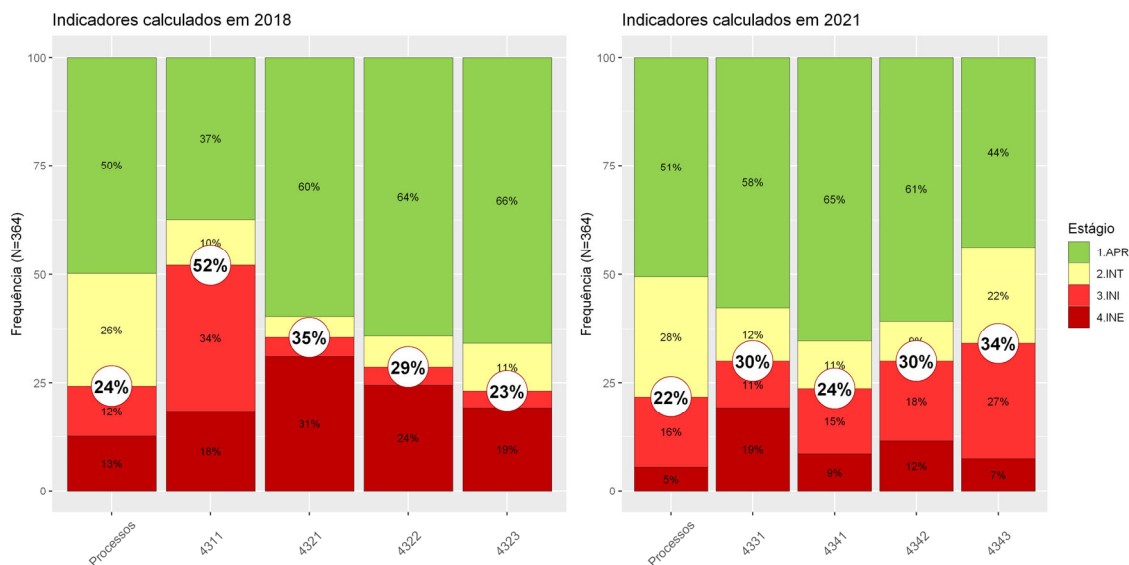
277. Como a obrigatoriedade de elaboração do PAC, antes prevista em normativos infralegais (instruções normativas da Seges/ME), foi positivada na legislação nacional, por meio da nova Lei de Licitações e Contratos (14.133/2021, art. 12, inciso VII), a questão 4331 pode ser repensada para os próximos trabalhos do iGG, a fim de abordar não somente a formalização do plano, mas seu uso efetivo pela organização.

Figura 77 - Processos: capacidade em processos de contratações



Fonte: elaboração própria

Figura 78 - Processos: comparativo entre 2018 e 2021

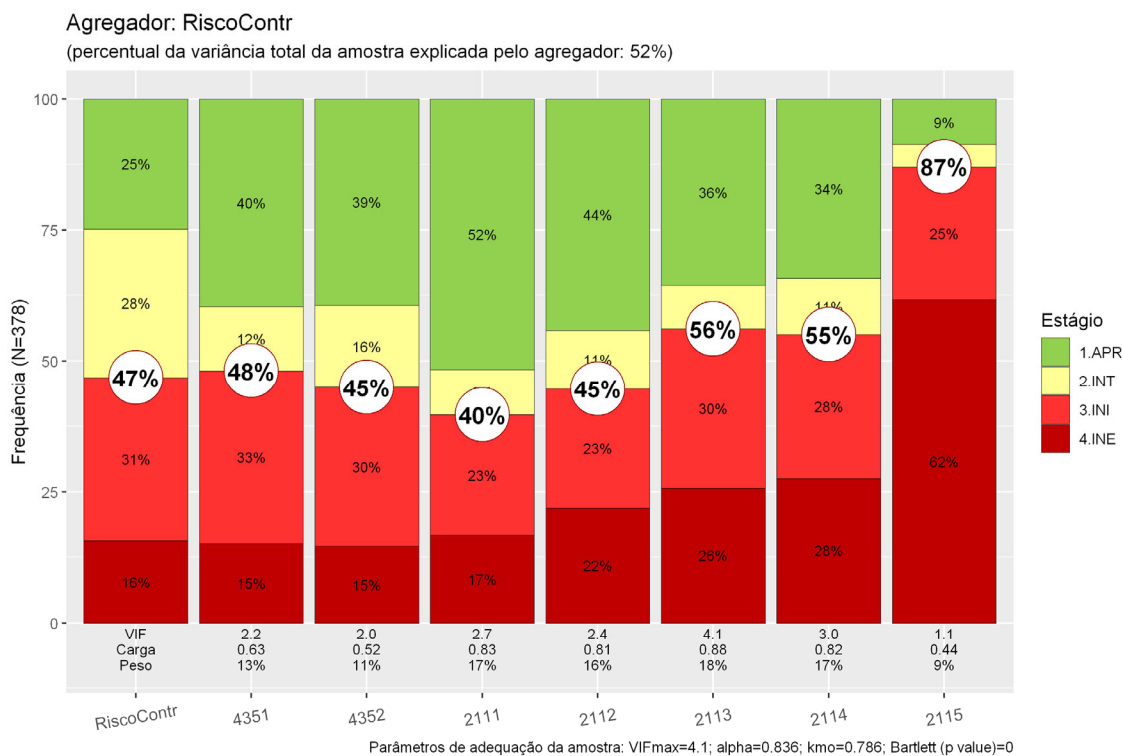


Fonte: elaboração própria

278. O indicador RiscoContrat (capacidade em gestão de riscos das contratações) acompanhou a evolução da prática de governança pública que aborda a gestão de riscos para toda a organização (2110), tratado na seção 3.3: houve melhora significativa comparando os resultados com os obtidos em 2018 (figura 80). Mas de forma semelhante ao apresentado na

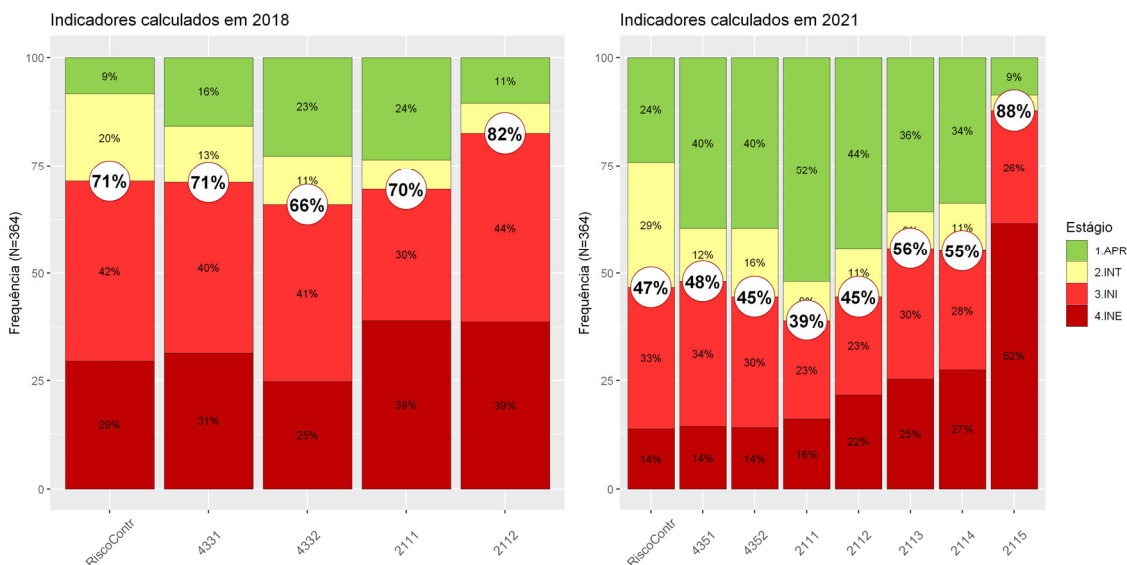
prática 2110, o cenário atual ainda revela baixa maturidade em gestão de riscos das contratações em 47% dos respondentes (coluna RiscoContrat, figura 79).

Figura 79 - RiscosContrat: capacidade em gestão de riscos das contratações



Fonte: elaboração própria

Figura 80 - RiscosContrat: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

279. Quanto ao indicador GestContrat, apesar da evolução para melhor (figura 82), ainda é alto o percentual de organizações no estágio inicial no que diz respeito à adoção de métricas

objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado: 40% (figura 81, coluna 4361).

280. Como esclarece o RBG (BRASIL, 2020, p. 183):

Contratos com base em desempenho têm as seguintes características, entre outras:

- a) descrevem os requisitos em termos de resultados exigidos, ao invés de especificar como o trabalho deve ser realizado;
- b) definem padrões de desempenho mensuráveis;
- c) descrevem como o desempenho da contratada será avaliado em um plano de garantia de qualidade; e
- d) identificam e usam incentivos positivos e negativos, quando apropriado.

Deve-se dar preferência ao modelo de execução indireta de serviços baseado na prestação e remuneração de serviços mensuradas por resultados, considerando as vantagens advindas de sua aplicação (Decreto-Lei 200/1967 art. 10 § 7º; Acórdão TCU 786/2006-P).

281. Cite-se também a Lei 14.133/2021, que dispõe:

Art. 88 § 3º A atuação do contratado no cumprimento de obrigações assumidas será avaliada pelo contratante, que emitirá documento comprobatório da avaliação realizada, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado em indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, o que constará do registro cadastral em que a inscrição for realizada.

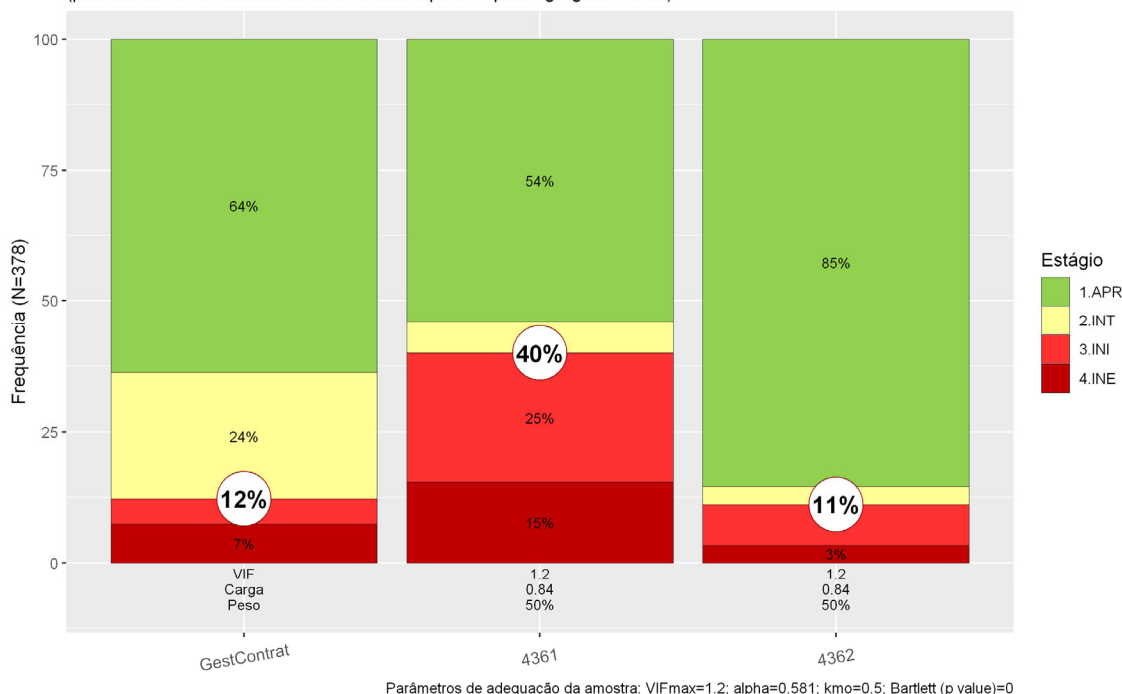
§ 4º A anotação do cumprimento de obrigações pelo contratado, de que trata o § 3º deste artigo, será condicionada à implantação e à regulamentação do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações, apto à realização do registro de forma objetiva, em atendimento aos princípios da impessoalidade, da igualdade, da isonomia, da publicidade e da transparência, de modo a possibilitar a implementação de medidas de incentivo aos licitantes que possuírem ótimo desempenho anotado em seu registro cadastral.

Art. 144. Na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato.

Figura 81 - GestContrat: capacidade em contratar e gerir com base em desempenho

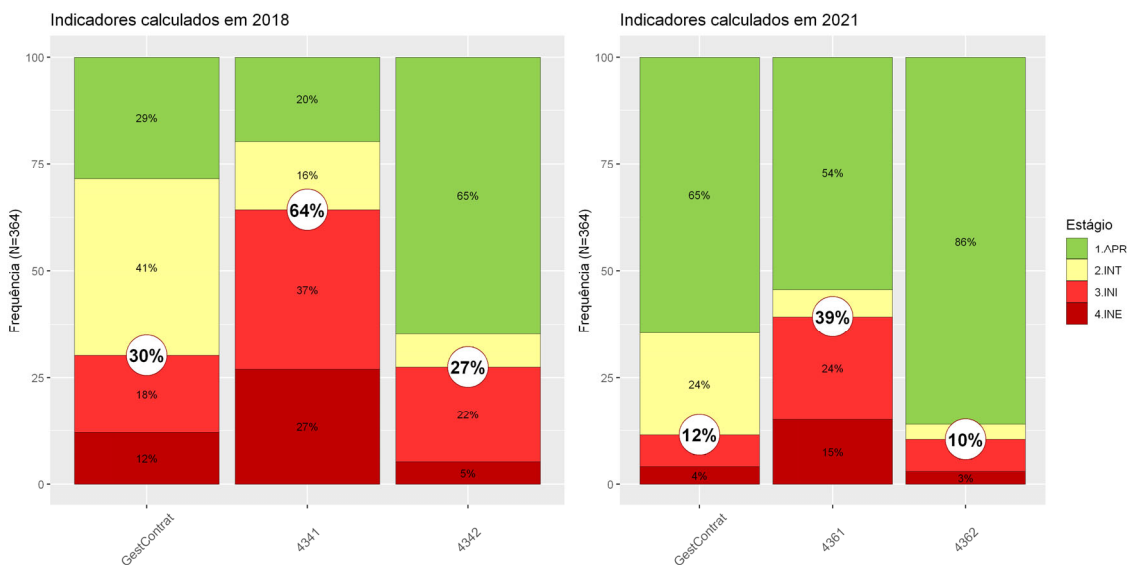
Agregador: GestContrat

(percentual da variância total da amostra explicada pelo agregador: 70%)



Fonte: elaboração própria

Figura 82 - GestContrat: comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: elaboração própria

282. A capacidade em realizar contratações sustentáveis (indicador ContratSustent, figura 83) foi avaliada pela primeira vez no iGG de 2021. Como explicado no RBG (BRASIL, 2020, p. 184):

Esta prática se refere à adoção de critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando possível, incluindo a aprovação de Plano de Logística Sustentável, contendo objetivos,

papéis e responsabilidades definidos, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permitam à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos; e descrição, nos autos ou processos de cada contratação, dos aspectos de sustentabilidade cabíveis.

283. A nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021), incorporou, em seus arts. 5º e 11, o desenvolvimento nacional sustentável dentre os princípios e objetivos do processo licitatório, como já havia estabelecido a Lei 8.666/1993, em seu art. 3º:

Lei 14.133/2021 art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios (...) do desenvolvimento nacional sustentável (...).

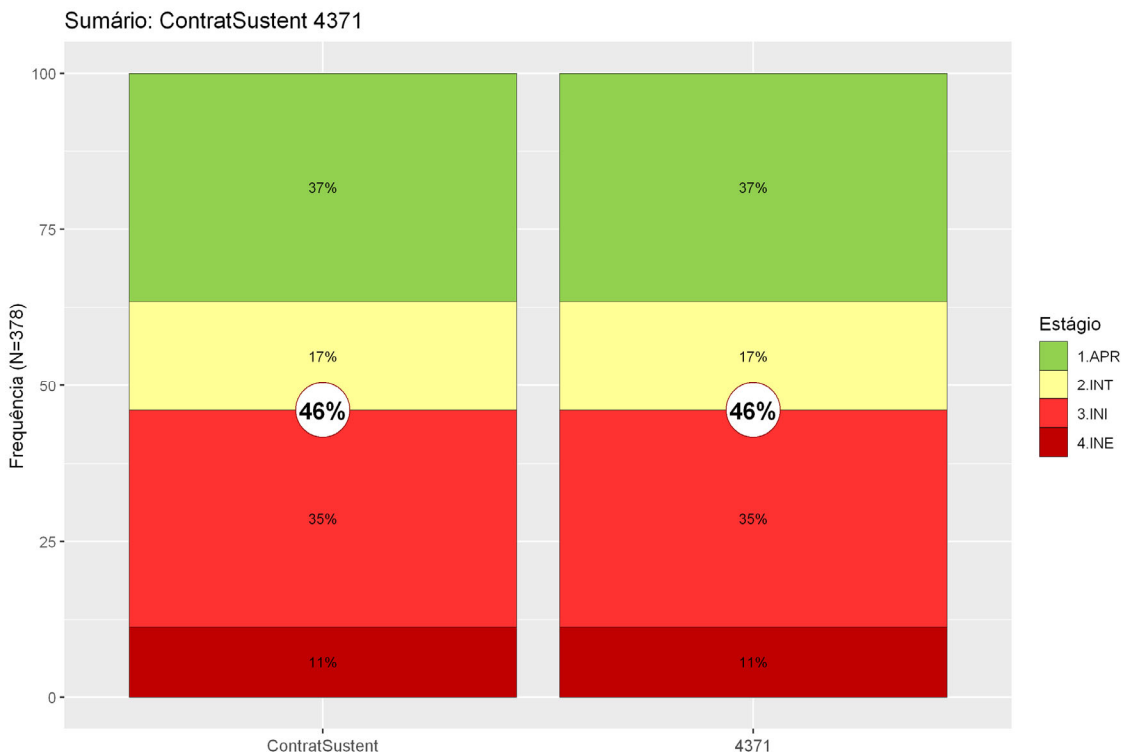
Lei 14.133/2021 art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

(...) IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Lei 8.666/1993 art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (...) (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010).

284. Dessa forma, o cenário obtido no iGG2021, que aponta 46% das organizações no estágio inicial de capacidade nessa prática (figura 83), mostra-se aquém do esperado, considerando as referências já existentes na legislação brasileira.

Figura 83 - ContratSustent: capacidade em realizar contratações sustentáveis



Fonte: elaboração própria

7. PERFIL DE GOVERNANÇA E GESTÃO ORÇAMENTÁRIAS

285. O modelo orçamentário brasileiro é definido na Constituição da República

Federativa do Brasil (CRFB), compondo-se de três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O orçamento público sofreu significativa evolução para atender as necessidades crescentes do Estado Moderno, sendo de densa relevância as reformas constitucionais da última década e as normas gerais de finanças públicas que orientam o orçamento público, cujo alcance dos objetivos passa pela formulação de indicadores, monitoramento e avaliação permanente dos índices de governança orçamentária.

286. A manutenção de um sistema de controle de custos e de avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos (art. 4º, Lei de Responsabilidade Fiscal) e a exigência de normas gerais que orientem a gestão orçamentária para a sustentabilidade da dívida pública, mediante a definição de indicadores e níveis de compatibilidade dos resultados fiscais - que deve se pautar na eficiência alocativa - com a trajetória da dívida (art. 163, VIII, CRFB), são alguns dos desafios das próximas décadas que exigem o aperfeiçoamento da governança orçamentária no setor público e de organizações privadas mantidas, no todo ou em parte, com recursos públicos.

287. Quanto ao marco regulatório, merecem ser destacados alguns normativos e decisões do TCU que contribuem para delinear o escopo e as particularidades dessas organizações sob a ótica da governança orçamentária:

a) Constituição Federal, arts. 163 a 169: abrangem regras gerais sobre finanças públicas e o planejamento orçamentário no setor público brasileiro, que se materializa em três instrumentos devidamente encadeados, o PPA, a LDO e a LOA. Esta última compreende os Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social (OFSS), englobando os Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta (inclusive fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público, e estatais dependentes), e o Orçamento de Investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto (estatais não dependentes). Saliente-se que o Orçamento de Investimento (OI) não abrange todas as despesas da entidade, as despesas operacionais constam no Programa de Dispendios Globais - PDG, “peça orçamentária a que se refere o art. 107, parágrafo único, da Lei 4.320/1964, e constitui-se de um conjunto sistematizado de informações econômico-financeiras das empresas estatais que permite avaliar e acompanhar a execução de receitas e dispendios anuais”²;

b) Lei 13.971/2019: instituiu o PPA da União para o período de 2020 a 2023, podendo-se destacar a obrigatoriedade de os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional promoverem o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública (art. 22). Desse modo, foi estabelecido um prazo para que os órgãos e as entidades mencionadas elaborem ou atualizem seu planejamento estratégico institucional de forma alinhada ao PPA 2020-2023 e aos planos nacionais, setoriais e regionais (art. 22, § 2º);

c) Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar 101/2000): estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e abarca os Poderes (em todas as esferas), os Tribunais de Contas e o Ministério Público, as administrações diretas, os fundos, as autarquias, as fundações e as empresas estatais dependentes. O foco da

² Manual Técnico do Orçamento de Investimento – https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/dest/documentacao/160516_mtoi_2016_2017.pdf.

LRF é o equilíbrio das contas públicas, o que pressupõe ação planejada e transparente (art. 1º);

d) Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei 13.303/2016 e Decreto 8.945/2016): dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, com destaque para a obrigatoriedade de elaborar carta anual, com ampla divulgação para o público em geral, contemplando a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos (Lei 13.303/2016, arts. 8º, I, III, VIII, § 1º, e 23);

e) Acórdão 991/2019-TCU-Plenário, relator ministro-substituto Weder de Oliveira: As organizações do Sistema Social Autônomo devem observar as regras de contabilidade do setor público. Suas receitas decorrentes da arrecadação de contribuições sociais têm natureza tributária, mas essas organizações não integram OGU, possuem indicadores orçamentários próprios e seus resultados não são consolidados na forma da LRF; e

f) Acórdãos 96/2016-TCU-Plenário (relator ministro-substituto Weder de Oliveira) e 341/2004-TCU-Plenário (relator ministro Walton Alencar Rodrigues): com relação aos conselhos de fiscalização profissional, a manutenção de suas atividades, inclusive com o pagamento das despesas inerentes ao seu funcionamento, é realizada pela cobrança de anuidades (contribuições sociais devidas pelos profissionais regularmente inscritos em cada conselho profissional). Essas contribuições são ditas parafiscais, com caráter tributário. Os conselhos não participam do OGU e não gerem receitas e despesas de que resultem impactos nos resultados de gestão fiscal a que alude a LRF.

288. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança orçamentária “refere-se a processos, leis, estruturas e instituições destinadas a garantir que o sistema orçamentário atenda a seus objetivos de forma sustentável e duradoura” (tradução livre) (OCDE, 2015). Além disso, constitui-se do “processo de formulação do orçamento anual, supervisão de sua execução e garantia do seu alinhamento com os objetivos públicos” (tradução livre) (OCDE, Principles of Budgetary Governance).

289. Nesse contexto, o relatório que acompanhou o Acórdão 948/2016-TCU-Plenário, da relatoria do Min. José Múcio Monteiro, que teve o objetivo de comparar boas práticas orçamentárias estabelecidas por instituições internacionais com aquelas adotadas pela Administração Pública Federal, assim destacou:

7. O ciclo das políticas públicas deve se apoiar, entre outros, em uma boa governança orçamentária, visto que, incluindo a tradicional gestão das finanças públicas, ela é essencial para a implementação de programas e serviços que garantam a alocação de recursos às áreas para as quais foram autorizados, bem como para que sejam adequadamente empregados nesse contexto. Uma governança orçamentária saudável constitui um processo eficaz de um estado estratégico e aberto. (OCDE, 2014b, p. 59).

8. Em vista disso, a OCDE consolidou boas práticas orçamentárias em dez princípios registrados no documento Recommendation of the Council on Budgetary Governance (Recomendação da OCDE sobre Governança Orçamentária), publicado em fevereiro de 2015. De acordo com a Organização:

‘A recomendação fornece uma visão concisa de boas práticas em todo o espectro da atividade orçamentária, especificando em particular dez princípios de boa

governança orçamentária, os quais dão orientações claras para a concepção, implementação e melhoria dos sistemas orçamentários para enfrentar os desafios do futuro. A intenção geral é fornecer uma ferramenta de referência útil aos responsáveis por políticas públicas e profissionais de todo o mundo, e ajudar a assegurar que os recursos públicos sejam planejados, administrados e utilizados de forma eficaz para trazer um impacto positivo à vida dos cidadãos.’ (OCDE, 2015, p. 5)

9. Antes, porém, de tratar dos dez princípios da boa governança orçamentária, convém destacar que o presente trabalho adotará a distinção terminológica entre governança fiscal (fiscal governance) e governança orçamentária (budgetary governance) apresentada por Bijos.

10. Segundo esse autor, a governança fiscal tende a tratar o gasto público pela dimensão quantitativa (equilíbrio das contas públicas, resultado fiscal etc.), enquanto a orçamentária foca na dimensão qualitativa (eficiência, eficácia e efetividade). Com efeito, **os modelos de governança não operam de forma pura e as referidas dimensões mostram-se interdependentes, especialmente na governança orçamentária que, “em vez de tratar unicamente de um dos lados da moeda, preserva os elementos de governança fiscal, mais centrados no equilíbrio das contas públicas, e a eles adiciona a dimensão qualitativa do gasto público”**. (BIJOS, 2014, p. 11).

11. **O modelo de governança orçamentária aprovado pela OCDE adota justamente essa bidimensionalidade, combinando e integrando as dimensões quantitativa e qualitativa do gasto público, tendo em vista a atual faceta do orçamento governamental, na qual se conjuga a definição de políticas públicas prioritárias, a implementação de políticas fiscais, a definição de como os recursos serão obtidos e alocados e a prestação de contas à sociedade.** (grifos inseridos)

290. Segundo observado pela OCDE (2015), a boa orçamentação apoia-se nos vários pilares da governança pública moderna: integridade, transparência, participação, *accountability* e uma abordagem estratégica para planejar e alcançar os objetivos nacionais. Portanto, um instrumento essencial na arquitetura da confiança entre os estados e seus cidadãos.

291. Enquanto a governança relaciona-se ao direcionamento, monitoramento, supervisão e avaliação, a gestão cuida dos processos organizacionais, como planejamento, execução, controle, manejo de recursos e poderes colocados à disposição de órgãos/entidades para alcance dos seus objetivos (BRASIL, 2014, p. 32; BRASIL, 2020, p. 16 a 19). A gestão, por assim dizer, refere-se a forma como os atores determinam e operam os insumos e processos que geram produtos de forma a ter maior efetividade (elevada satisfação da sociedade com os serviços públicos) e, se possível, com maior eficiência (a um menor custo) (BRASIL, 2018, p. 124).

292. Conforme relatado no RBG, a dimensão da gestão orçamentária passou a integrar o modelo de governança e gestão organizacional em 2019 e decorreu da importância do processo orçamentário para a consecução das metas organizacionais e para a efetiva entrega de resultados à sociedade brasileira. Sua estruturação como dimensão aplicável às organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU contou com a colaboração da Semag e da Secretaria do Orçamento Federal (SOF) do Ministério da Economia (BRASIL, 2020, p. 184).

293. Deve-se ressaltar o ineditismo, no exercício corrente, da aplicação de questões relacionadas à governança e gestão orçamentárias na autoavaliação em governança organizacional, para fins de aferição do iGG 2021. Do ponto de vista da governança, foram incluídas questões sobre a definição e o monitoramento do modelo de gestão orçamentária e financeira organizacional, que, por sua vez, estão abrangidas pelo mecanismo da estratégia governamental. Também foram incluídos questionamentos relacionados ao processo

orçamentário organizacional e se de alguma forma as respectivas prioridades são contempladas no orçamento, assuntos atinentes às funções da gestão.

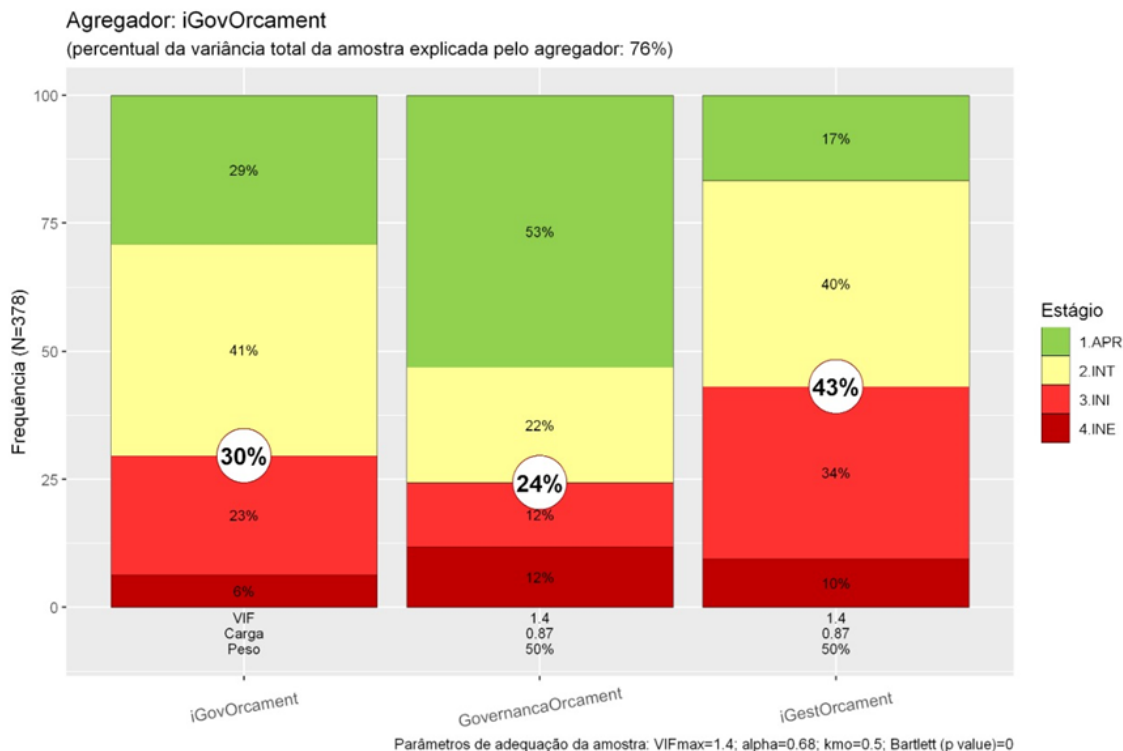
294. Além do desafio de se tratar do primeiro exercício em que essas questões foram aplicadas, deve-se considerar quão amplo e heterogêneo é o universo dos respondentes. Entre os 378 respondentes, constam 116 órgãos, 148 autarquias (sendo 28 conselhos profissionais), 54 estatais (sendo 18 dependentes de recursos do Tesouro Nacional e 36 não dependentes), 43 fundações e 17 paraestatais (sendo 16 entidades do Sistema “S”). Ou seja, há organizações integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social (OFSS) - a maioria (órgãos, autarquias, exceto os conselhos profissionais, estatais dependentes e fundações), do Orçamento de Investimento - OI (as estatais não dependentes) e aquelas que de nenhuma maneira integram o Orçamento Geral da União (OGU), caso do Sistema “S” e dos conselhos profissionais, mas que estão submetidas aos princípios norteadores da administração pública e têm o dever de assegurar a transparência e de prestar contas ao TCU e à sociedade.

295. Assim sendo, o desafio de se incluir a dimensão da governança e gestão orçamentárias no questionário do iGG tem como propósito o incentivo para que as organizações adotem práticas voltadas para o aperfeiçoamento do processo orçamentário organizacional e do estabelecimento das prioridades com vistas à consecução das metas organizacionais e à efetiva entrega de resultados à sociedade.

7.1. Índice de Governança e Gestão Orçamentárias (iGovOrcament)

296. A figura 84 corresponde à distribuição das organizações por estágio de capacidade em governança e gestão orçamentárias, representada pelo iGovOrcament e seus respectivos agregadores (GovernancaOrcament e iGestOrcament). Conforme já detalhado na seção 1.4 e no apêndice A, o método de cálculo dos indicadores contemplou abordagens estatísticas (como o Coeficiente Alfa de Cronbach e o teste de esfericidade da amostra de Bartlett, além de outras) e foram obtidos resultados excelentes a respeito da qualidade do questionário e das respostas, bem como adotaram-se procedimentos para evitar a superestimação da autoavaliação.

Figura 84 - iGovOrcament: capacidade em governança e gestão orçamentárias



Fonte: elaboração própria

297. Os números indicam que as organizações consideraram-se estar em melhor situação em relação à governança orçamentária em comparação com a gestão orçamentária, em que apenas 17% se declararam em estágio aprimorado. Deve-se observar que, na média, os resultados desses agregadores foram semelhantes para a administração direta e indireta, mas apresentaram variações intra e entre seus grupos, segundo tabela a seguir.

Tabela 3 - iGovOrcament: média por grupos

Grupos	Indicadores		
	iGovOrcament	GovernancaOrcament	iGestOrcament
Administração Direta	0,55	0,67	0,46
Ministérios	0,52	0,56	0,49
Casas Legislativas	0,33	0,26	0,39
Tribunais do Judiciário	0,57	0,73	0,47
Administração Indireta	0,54	0,66	0,47
Autarquias (exceto Conselhos Profissionais)	0,55	0,64	0,49
Fundações Públicas	0,50	0,62	0,43
Estatais dependentes	0,63	0,72	0,57
Estatais não dependentes	0,65	0,88	0,50
Conselhos Profissionais	0,38	0,46	0,32

Serviço Social Autônomo	0,55	0,84	0,35
-------------------------	------	------	------

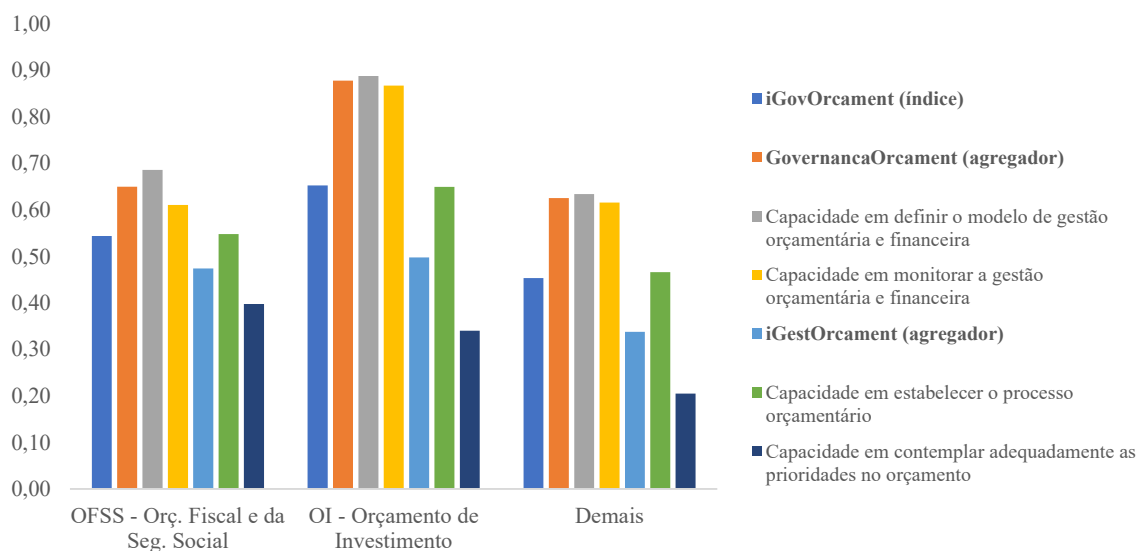
Fonte: elaboração própria

298. Esses valores correspondem à nota média das autoavaliações realizadas pelas organizações e variam de 0 a 1. Há quatro faixas de classificação das respostas do questionário do iGG, que encontram correspondência com os estágios apresentados no gráfico para cada prática: aprimorado (0,7 a 1); intermediário (0,4 a 0,69); inicial (0,15 a 0,39) e inexpressivo (0 a 0,14).

299. Nota-se que, na média, as organizações se classificaram na faixa intermediária. O iGovOrcament, que abarca os agregadores referentes à governança e gestão orçamentárias, das estatais dependentes (0,63) e das não dependentes (0,65) superaram a média do grupo da administração indireta (0,54). Os resultados dos ministérios (0,52) e dos tribunais do judiciário (0,57) ficaram próximos à média desse indicador (0,55) na administração direta.

300. A figura 85 consolida os agregadores do iGG referentes às práticas de governança e gestão orçamentárias detalhados neste capítulo, segregados em três categorias definidas em razão da composição do OGU, a saber: organizações integrantes dos OFSS (administração direta e indireta, abrangendo órgãos, fundos, autarquias, fundações públicas e estatais dependentes), do OI (estatais não-dependentes) e as demais³.

Figura 85 - Capacidade em Governança e Gestão Orçamentárias por grupos



Fonte: elaboração própria

301. A distribuição demonstra que as organizações dos OFSS, na média, classificaram-se no estágio intermediário para esses indicadores (0,4 a 0,69), resultado inferior ao do grupo das estatais não dependentes e pouco melhor do que o do grupo representado pelas organizações

³ Neste grupo, estão aquelas organizações que responderam o questionário do IGG e não integram OGU (Sistema “S”, conselhos profissionais, Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal – tanto do Poder Executivo quanto do Poder Judiciário – e Fundação Habitacional do Exército).

não integrantes do OGU.

302. Os detalhes dos agregadores serão apresentados nos gráficos a seguir.

7.2. Governança Orçamentária

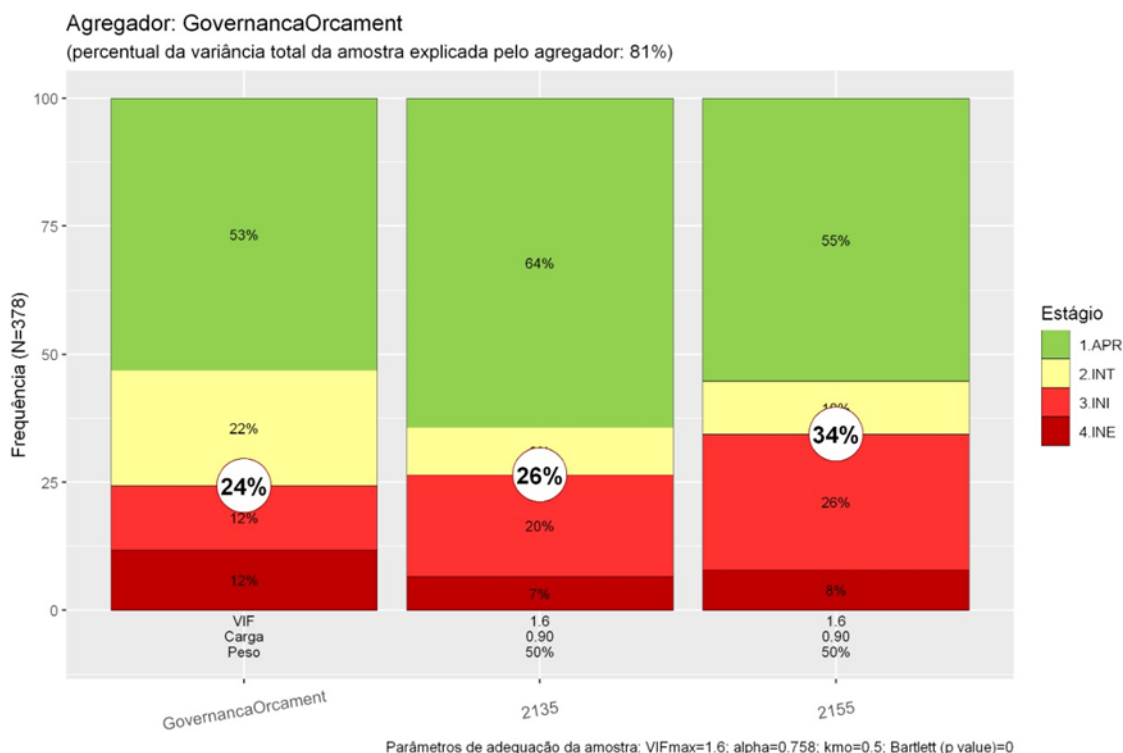
303. A governança orçamentária foi avaliada por meio de duas práticas:

a) estabelecer o modelo de gestão orçamentária e financeira - questão 2135; e

b) monitorar o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira - questão 2155.

304. A figura 86 apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade em governança orçamentária.

Figura 86 - GovernançaOrçament: capacidade em governança orçamentária



Fonte: elaboração própria

305. Verifica-se que mais da metade dos respondentes fizeram uma autoavaliação positiva acerca da adoção dessas práticas, em que afirmaram haver, por parte da alta administração, a definição do modelo de gestão orçamentária e financeira da organização (64%), e o respectivo monitoramento do seu desempenho (55%). Entretanto, nota-se que um quarto dos respondentes se consideraram no estágio inicial ou inexpressivo quanto a essas práticas.

306. Na tabela abaixo, apresenta-se o resultado médio para esse agregador, por grupos de organizações.

Tabela 4 - GovernançaOrçament: média por grupos

Grupos	GovernancaOrcament	Capacidade em definir o modelo de	Capacidade em
--------	--------------------	-----------------------------------	---------------

		gestão orçamentária e financeira (Prática 2135)	monitorar a gestão orçamentária e financeira (Prática 2155)
Administração Direta	0,67	0,68	0,66
Ministérios	0,56	0,51	0,62
Casas Legislativas	0,26	0,33	0,19
Tribunais do Judiciário	0,73	0,75	0,70
Administração Indireta	0,66	0,70	0,61
Autorarquias (exceto Conselhos)	0,64	0,69	0,58
Fundações	0,62	0,65	0,58
Estatais dependentes	0,72	0,79	0,64
Estatais não dependentes	0,88	0,89	0,87
Conselhos Profissionais	0,46	0,49	0,44
Serviço Social Autônomo	0,84	0,82	0,86

Fonte: elaboração própria

307. Verifica-se que, na média, as autoavaliações da administração direta e indireta tiveram resultados parecidos, e que tribunais do judiciário (0,73) e as estatais não dependentes (0,88) tiveram o melhor desempenho, em cada grupo, no que se refere à capacidade em governança orçamentária (GovernançaOrçament).

7.3. Gestão Orçamentária

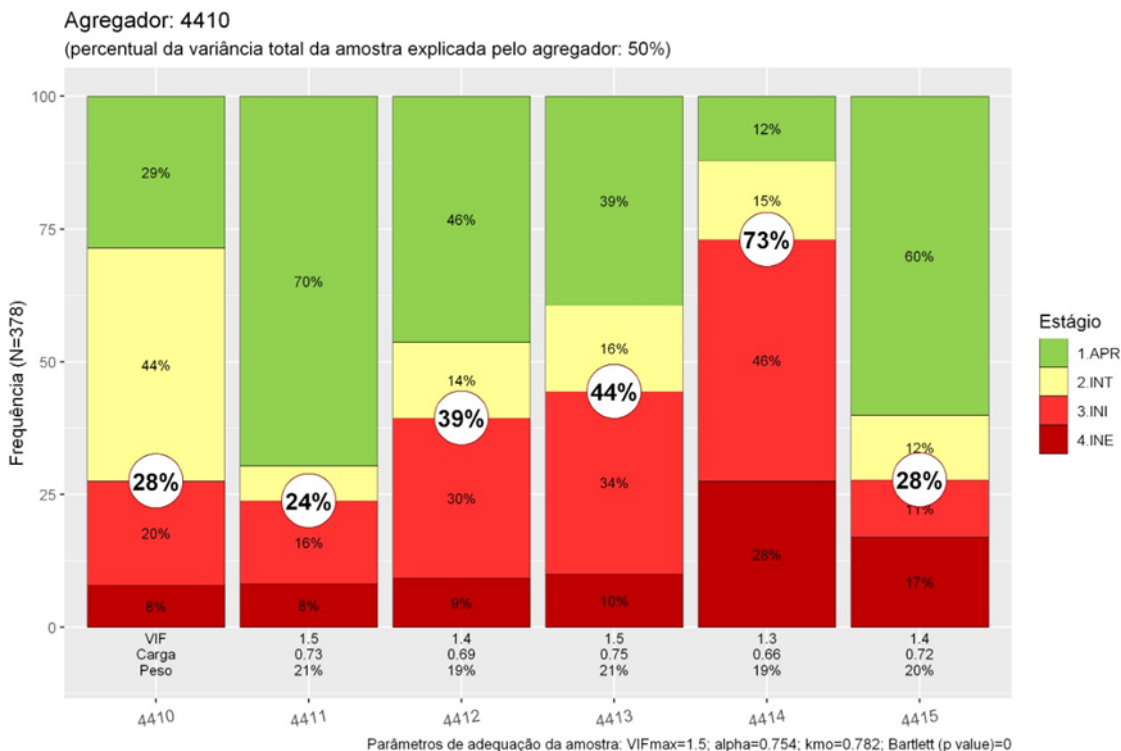
308. A gestão orçamentária também foi avaliada por meio de duas práticas:

- a) Estabelecer o processo orçamentário organizacional (questões 4411 a 4415); e
- b) Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento (questões 4421 a 4423).

309. A figura 87 apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade na prática “estabelecer o processo orçamentário”. A prática foi formada pelas seguintes questões:

- a) 4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido;
- b) 4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário;
- c) 4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado;
- d) 4414. Metas formais de economia financeira são estabelecidas; e
- e) 4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA.

Figura 87 - Capacidade em estabelecer o processo orçamentário



Fonte: elaboração própria

310. Segundo as respostas declaradas e o método de análise descrito no apêndice A, pode-se afirmar que 73% das organizações estariam em estágio de capacidade inicial em definir metas de economia financeira (4414, figura 87). Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que a maior parte do orçamento das organizações integrantes dos OFSS se refere a despesas obrigatórias ou de caráter continuado, restando pouco espaço fiscal para a despesa discricionária.

311. Em todo caso, chama-se a atenção para a reflexão necessária acerca da economia indireta que pode advir do aumento da eficiência na prestação de serviços públicos ou no desempenho da competência institucional, mantendo-se os custos constantes. Ou seja, “fazer mais com o mesmo”. Ademais, no contexto do Novo Regime Fiscal (“Teto de Gastos”), instituído pela Emenda Constitucional 95/2016, é desejável que o aprimoramento da eficiência não se dê apenas nos programas governamentais finalísticos, mas também nos programas de manutenção e gestão das organizações, o que liberaria espaço fiscal para a realização de outras despesas.

312. Também é notório o reduzido percentual no estágio de capacidade aprimorado quanto ao alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização - por volta de 39% (4413, figura 87). Esse resultado indica o descolamento entre esses instrumentos.

313. Para as organizações que integram os OFSS, o resultado espelha os pontos de aprimoramento identificados pelo Tribunal no processo de acompanhamento da elaboração do PPA 2020-2023 que culminou nos Acórdãos 2.515/2019 e 3.090/2020, ambos do Plenário e da relatoria do min. Vital do Rêgo, assim como no relatório que fundamentou o Parecer Prévio das contas presidenciais de 2020, da relatoria do min. Walton Alencar Rodrigues (TC 014.922/2021-5).

314. Cabe ressaltar, conforme relatório do Acórdão 3.090/2020-TCU-Plenário, que, inicialmente, o PPA 2020-2023 não previu, na camada operacional, o desdobramento dos resultados esperados dos programas em entregas de curto prazo e que dependeria da futura elaboração e revisão dos planos estratégicos de ministérios, autarquias e fundações públicas federais. Posteriormente, houve a estruturação do relatório de resultados intermediários (RIs), que poderiam vir a configurar um desdobramento do planejamento plurianual, que pudesse orientar as discussões de alocação orçamentária a cada ano, representando o esforço necessário para a consecução do planejamento. Entretanto, foram identificadas falhas, a exemplo da falta de previsão de RIs para os exercícios posteriores a 2020.

315. Destarte, a baixa capacidade na promoção do alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização, especialmente quanto às unidades orçamentárias que se inserem em estruturas superiores dos OFSS, pode indicar dificuldade na realização do alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob responsabilidade da organização com o preconizado no PPA 2020-2023, a despeito da determinação contida no art. 22 da Lei 13.971, de 27/12/2019, regulamentada pelo art. 17 do Decreto 10.321, de 15/4/2020. O Decreto, por sua vez, subdelegou para a Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (Seges/ME), órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), o papel de estabelecer a orientação normativa e a supervisão técnica para que os ministérios e as suas entidades vinculadas elaborem ou atualizem os seus planejamentos estratégicos institucionais.

316. Ademais, cumpre ressaltar que, anteriormente ao decreto, houve a edição da Instrução Normativa 24, de 18/3/2020, da Seges/ME, que disciplinou a elaboração, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico institucional, com definição dos elementos mínimos: cadeia de valor da instituição; identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico); objetivos estratégicos e respectivas metas; indicadores, com seus atributos (fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas); e projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos (principais entregas, com prazos e unidade responsável).

317. De acordo com esses normativos, a elaboração ou atualização do planejamento estratégico institucional, pelos órgãos e entidades federais, teria o prazo máximo de doze meses a partir da publicação da referida lei. Sendo que a responsabilidade pela promoção do alinhamento caberia aos órgãos setoriais do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal e do SIORG. O calendário fixado para 2020, todavia, coincidiu com a calamidade pública nacional de origem sanitária (Covid-19), o que pode ter influenciado o cronograma de elaboração do planejamento estratégico dos órgãos e entidades.

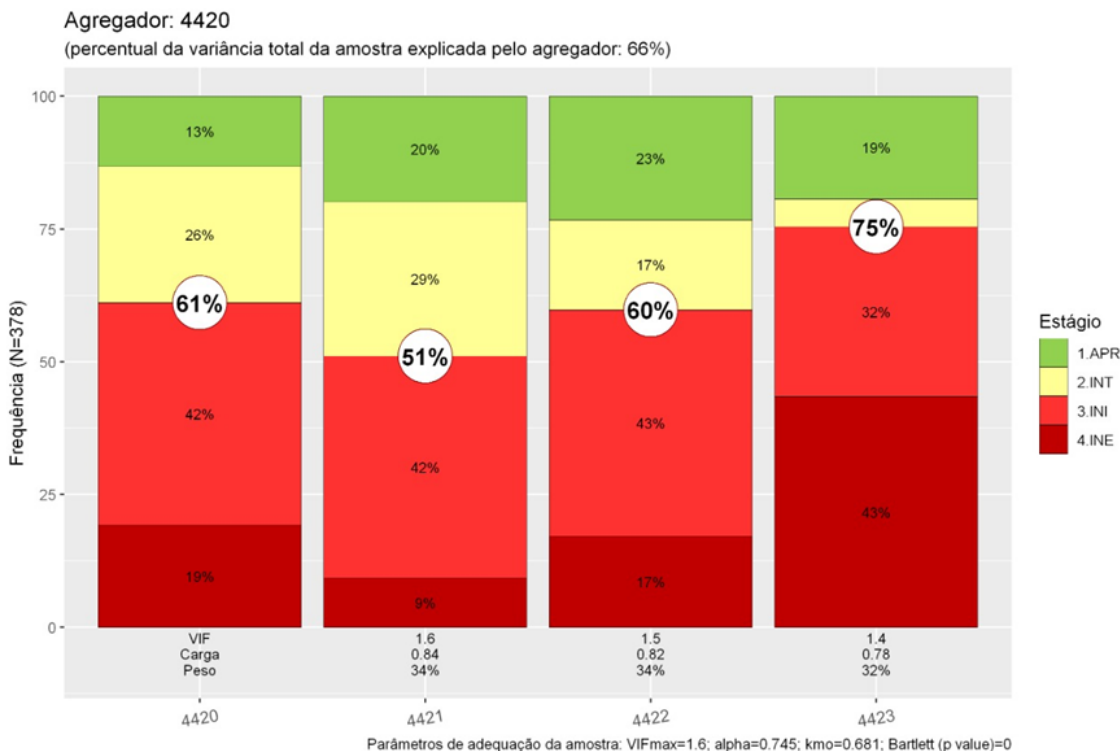
318. A figura 88 apresenta a distribuição das organizações por estágio de capacidade na prática “contemplar adequadamente as prioridades no orçamento”. A prática foi formada pelas seguintes questões:

a) 4421. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas;

b) 4422. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas; e

c) 4423. A avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação) é incorporada no processo orçamentário.

Figura 88 - Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento



Fonte: elaboração própria

319. Segundo as respostas declaradas e o método de análise descrito no apêndice A, tem-se que apenas 13% dos respondentes consideram-se no estágio aprimorado em capacidade de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento, 61% estariam no estágio inicial e 26%, no intermediário (4420, figura 88).

320. Pelo exposto, observa-se que essa constatação no nível das organizações se assemelha aos achados recorrentes nas contas presidenciais a respeito da insuficiência de informações relativas às prioridades e metas da administração pública federal. Apenas para citar um exemplo, no Parecer Prévio sobre as contas de 2020 foi recomendado ao Poder Executivo federal o aperfeiçoamento do processo de definição das prioridades e metas, em conformidade com o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição Federal e com as diretrizes, objetivos e metas estabelecidos pela Lei 13.971/2019 (Lei do PPA 2020-2023).

321. A baixa capacidade expressa pelo resultado do agregado (4420) se mantém em todas as questões que compreendem a prática, podendo-se destacar que 75% das organizações estariam em estágio de capacidade inicial quanto à incorporação, no seu processo orçamentário, da avaliação das políticas públicas executadas pela organização (ou com sua participação).

322. O conceito de política pública adotado pelo TCU não se limita aos programas finalísticos ministeriais, cabendo destacar algumas de suas nuances como se extrai dos seguintes trechos do Referencial de Controle em Políticas Públicas (BRASIL, 2020b):

Considerando o mandato e as competências dos órgãos de controle externo no Brasil, para fins do presente Referencial de Controle de Políticas Públicas, são consideradas políticas públicas o conjunto de intervenções e diretrizes emanadas de atores governamentais⁶, que visam tratar, ou não⁷, problemas públicos e que requerem, utilizam ou afetam recursos públicos⁸.

Dentro desse contexto são consideradas políticas públicas⁹ não apenas aquelas explícitas em atos normativos, como por exemplo as constantes dos programas e planos governamentais (plurianuais¹⁰, nacionais, setoriais, regionais, organizacionais), mas, também, outras ações concretas e diretrizes, emanadas de atores políticos/governamentais, mesmo que não regulamentadas em ato normativo, que orientam a ação, ou inação, estatal e da sociedade quanto ao tratamento de problemas públicos.

323. Além dessas definições, na contextualização do mencionado referencial tem-se ainda a seguinte:

Ao conjunto de diretrizes e intervenções³ do estado, feitas por pessoas físicas e jurídicas, públicas e/ou privadas⁴, com vistas a tratar o problema público, dá-se o nome de políticas públicas⁵.

⁵Aquelas políticas que são elaboradas, estabelecidas e coordenadas por atores governamentais, no âmbito de suas competências legislativas, executivas e judiciárias, também são conhecidas como políticas governamentais (SECCHI, 2017).

324. Assim sendo, além das políticas finalísticas, as políticas inerentes à organização, em geral relacionadas a programas de manutenção e gestão, assim como a realização da sua missão institucional, considerando tratar-se de atividades financiadas com recursos públicos, também são abrangidas pelo conceito do referencial.

325. Portanto, a incorporação da avaliação das políticas públicas no processo orçamentário organizacional, especialmente no cenário de restrição fiscal, pode colaborar para a escolha de alternativas de aplicação de recursos mais eficientes, que tragam resultados melhores com menores custos.

326. Nessa linha, o Acórdão 2.515/2019-TCU-Plenário (rel. min. Vital do Rêgo), no que diz respeito aos programas finalísticos do PPA 2020-2023, recomendou que fossem definidas as atribuições e as responsabilidades quanto ao seu monitoramento, instituindo critérios técnicos de priorização da avaliação de programas do plano plurianual que especifiquem a periodicidade das avaliações, a participação dos gestores das políticas setoriais e as providências a serem tomadas diante dos resultados das avaliações.

327. Essa necessidade foi recentemente constitucionalizada pela EC 109/2021, que inseriu os seguintes dispositivos na Constituição:

Art. 37.

(...)

§ 16. Os órgãos e entidades da administração pública, **individual ou conjuntamente**, devem realizar **avaliação das políticas públicas**, inclusive com divulgação do objeto a ser avaliado e dos resultados alcançados, na forma da lei.

Art. 164-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem conduzir suas políticas fiscais de forma a manter a dívida pública em níveis sustentáveis, na forma da lei complementar referida no inciso VIII do caput do art. 163 desta Constituição.

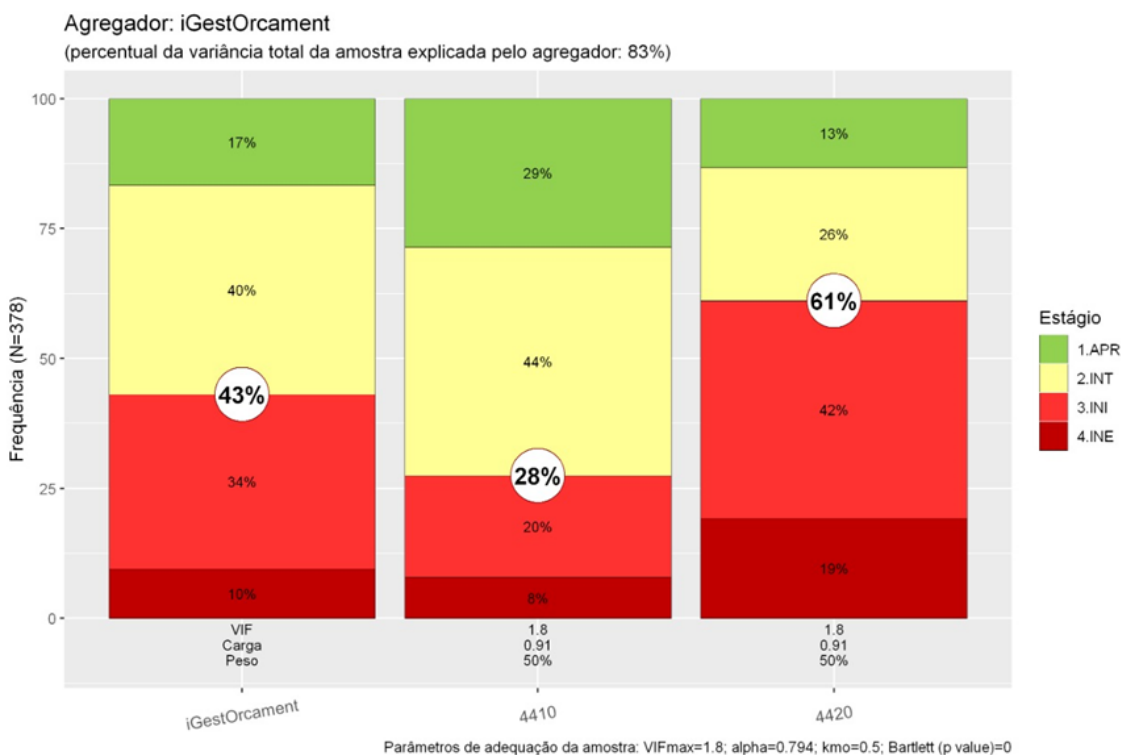
Parágrafo único. A elaboração e a execução de **planos e orçamentos** devem refletir a compatibilidade **dos indicadores fiscais com a sustentabilidade da dívida**. (grifamos)

328. Em razão do caráter heterogêneo das organizações consideradas na amostra do iGG, há que se refletir, oportunamente, sobre a inovação legislativa introduzida pelo § 16 do art. 37 da CRFB, que prevê a possibilidade de realização conjunta de avaliação das políticas públicas. Essa diretriz constitucional é importante, de forma a evitar a sobreposição de esforços e recursos voltados para a avaliação de políticas públicas de entidades autônomas com objetivos comuns

vinculadas a um mesmo ministério, a exemplo das universidades autárquicas.

329. O Índice de Gestão Orçamentária, representado na figura 89, agrega as práticas 4410 e 4420.

Figura 89 - iGestOrcament: capacidade em gestão orçamentária



Fonte: elaboração própria

330. Observa-se que apenas 17% dos respondentes estariam no estágio de capacidade aprimorada quanto à adoção das práticas relacionadas à gestão orçamentária, sendo que 43% estariam no estágio inicial e 40%, no intermediário.

331. Logo abaixo, tem-se uma tabela com o resultado médio para esses agregadores, por grupos de organizações de mesmo segmento de atuação.

Tabela 5 - iGestOrcament: média por grupos

Grupos	iGestOrcament	Capacidade em estabelecer o processo orçamentário (Prática 4410)	Capacidade em contemplar adequadamente as prioridades no orçamento (Prática 4420)
Administração Direta	0,46	0,50	0,46
Ministérios	0,49	0,53	0,44
Casas Legislativas	0,39	0,50	0,28
Tribunais do Judiciário	0,47	0,61	0,32
Administração Indireta	0,47	0,54	0,38

Autarquias (exceto Conselhos)	0,49	0,54	0,43
Fundações	0,43	0,51	0,34
Estatais dependentes	0,57	0,60	0,54
Estatais não dependentes	0,50	0,65	0,34
Conselhos Profissionais	0,32	0,42	0,22
Serviço Social Autônomo	0,35	0,50	0,20

Fonte: elaboração própria

332. Quanto à capacidade de estabelecer o processo orçamentário organizacional (Prática 4410), a autoavaliação dos grupos da administração direta e da indireta tiveram basicamente o mesmo resultado médio, superior a 0,50. Dentro de cada grupo, os tribunais do judiciário e as estatais, tanto dependentes quanto não dependentes, saíram-se um pouco melhores em suas autoavaliações.

333. Já em relação à capacidade de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento (Prática 4420), as médias de todos os grupos foram inferiores a 0,50, exceto o das estatais dependentes que tiveram a média de 0,54.

8. CONCLUSÃO

334. Este trabalho, realizado no âmbito do acompanhamento de cinco anos autorizado pelo Acórdão TCU 588/2018-Plenário, teve como principal objetivo obter o cenário atualizado acerca da capacidade de governança e de gestão de organizações jurisdicionadas ao TCU, de modo a identificar riscos sistêmicos; contribuir para o planejamento das ações de controle do Tribunal; e induzir uma mudança de comportamento nessas organizações, estimulando a adoção de boas práticas de governança e de gestão.

335. Como segundo objetivo, o trabalho propunha implantar o sistema e-Governança, para dar início a autoavaliação de governança e de gestão públicas na modalidade de autosserviço.

336. Pode-se afirmar que o principal objetivo foi atingido, tendo em vista a obtenção das informações das unidades jurisdicionadas ao TCU, e análise dos dados, apresentados neste relatório.

337. Quanto ao segundo objetivo, limitações impediram a sustentação do e-Governança na modalidade de autosserviço, apesar de o sistema ter sido desenvolvido e utilizado para a coleta dos dados do acompanhamento.

338. Pelas razões apresentadas na seção de limitações do trabalho e no processo administrativo TC 026.042/2021-5, propõem-se informar à Segecex sobre os riscos de descontinuidade do trabalho do iGG, bem como de seu autosserviço, caso a demanda de automatização do iGG não seja priorizada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do TCU.

339. Neste trabalho, além das dimensões que já compunham o iGG nos anos anteriores, foi avaliado, pela primeira vez, o tema de governança e gestão orçamentárias. Considerando a heterogeneidade das organizações respondentes, foram apresentados, para esse tema, os resultados do total dos 378 respondentes e os comparativos entre os grupos integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social, do Orçamento de Investimento, e aqueles que não integram o Orçamento Geral da União (OGU).

340. Mesmo com o aumento da complexidade da autoavaliação (com a inclusão do tema de governança e gestão orçamentárias), os resultados do presente trabalho mostraram melhoria nas capacidades de governança e gestão das organizações respondentes, comparadas às observadas em 2018. Em 2021, o número de organizações com iGG em estágio aprimorado passou de 8% para 18% e, em estágio intermediário, de 44% para 60%. Além disso, reduziu-se de 48% para 22% as organizações no estágio inicial de capacidade em governança e gestão. A evolução mostra-se, portanto, como tendência positiva, tendo em vista que, no acompanhamento realizado em 2018, também havia sido constatada evolução do cenário comparativamente a 2017.

341. Considerando a importância do tema, o princípio da transparência e as diretrizes trazidas pela Lei de Acesso à Informação (LAI), propõe-se autorizar que a SecexAdministração publique, na *internet*, as respostas dos Questionários Integrados de Governança Pública, bem como os relatórios individualizados das organizações respondentes, discriminando seus respectivos resultados e comparações com os resultados gerais e resultados médios das organizações das suas áreas de atuação.

342. Também levando em conta a utilidade das informações colhidas para o planejamento das ações de controle do Tribunal, propõe-se o encaminhamento dos dados obtidos para as secretarias de controle externo do TCU, para que possam considerar os resultados em seus trabalhos, e propor, de acordo com o juízo de conveniência e oportunidade, ações corretivas às organizações de suas respectivas clientelas.

343. Por fim, dado o potencial de indução de melhorias nas organizações da Administração Pública Federal e demais entes jurisdicionados do TCU, propõe-se a divulgação das informações consolidadas em informativos e sumários executivos.

9. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

344. Ante o exposto, submetem-se os autos a consideração superior propondo:

a) **informar** à Segecex sobre o risco de descontinuidade da avaliação de governança pública organizacional e de seu autosserviço, caso a demanda de automatização do iGG não seja priorizada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do TCU, consoante os pontos expostos no processo administrativo TC 026.042/2021-5.

b) **autorizar** a SecexAdministração a: i) divulgar as informações consolidadas decorrentes deste acompanhamento em informativos e em sumários executivos; ii) publicar, na *internet*, as respostas dos Questionários Integrados de Governança Pública, bem como os relatórios individualizados das organizações respondentes; iii) encaminhar os dados obtidos para as secretarias de controle externo do TCU;

c) **autorizar** as secretarias de controle externo do TCU a realizarem, em autos apartados, as tratativas acerca dos resultados e encaminhamentos deste trabalho com as organizações de suas respectivas clientelas; e

d) **arquivar** os presentes autos, nos termos do art. 169, inc. V, do RI/TCU.

SecexAdministração, 12 de agosto de 2021.

<i>(assinado eletronicamente)</i> Fabírcia Liane S. de A. Oliveira AUFC - Mat. 10161-8 - Coordenadora	<i>(assinado eletronicamente)</i> Cláudio Silva Cruz AUFC - Mat. 3164-0
--	--



<i>(assinado eletronicamente)</i> Leonardo Amato Loriato AUFC - Mat. 10665-8	<i>(assinado eletronicamente)</i> Alan Rodrigues da Silva AUFC - Mat. 8176-0
<i>(assinado eletronicamente)</i> Gelson Heindrickson AUFC - Mat. 6502-1	<i>(assinado eletronicamente)</i> Ana Caroline de Souza Rodrigues Dick AUFC - Mat. 8610-0

Referências

BIJOS, Paulo Roberto Simão. **Governança orçamentária: uma relevante agenda em ascensão**. Brasília: Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle/Senado Federal, 2014. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/503101>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise *ex ante*, volume 1**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3dp2P7x>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas Da União. **Referencial Básico de Governança Pública Organizacional**, 3ª ed., Brasília, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/YKs3x>. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas Da União. **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas**. Brasília, 2014. Disponível em: encurtador.com.br/oqHN8. Acesso em: 20 jul. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas Da União. **Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo**. Brasília, 2020c.

BRASIL. Tribunal de Contas Da União. **Referencial de Controle em Políticas Públicas**. Brasília, 2020b. Disponível em: <https://bityli.com/t2lEc>. Acesso em: 20 jul. 2021.

ISACA. **Cobit 2019 Framework: Governance and Management Objectives**. Schaumburg, IL: Isaca, 2018. ISBN 978-1-60420-764-4. Disponível em: <http://www.isaca.org>. Acesso em: 23 jul. 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recommendation of the Council on the Principles of Budgetary Governance**. 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>. Acesso em: 20 jul. 2021.

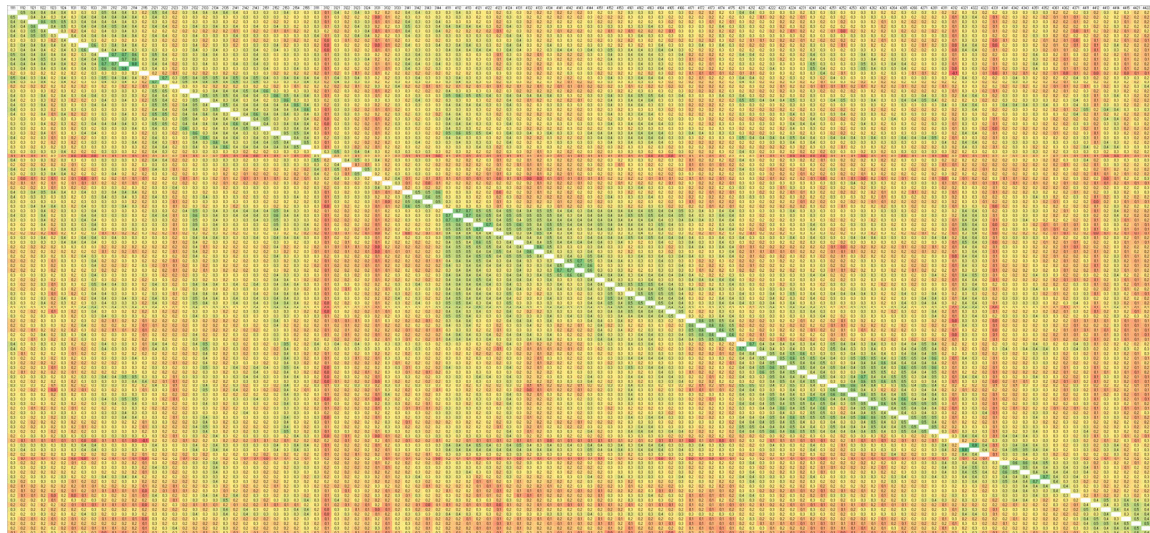
OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Principles of Budgetary Governance**. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>. Acesso em: 20 jul. 2021.

Apêndice A. Método de cálculo dos índices

1. O Questionário Integrado de Governança e Gestão Pública dispõe de 36 práticas avaliadas por meio de 114 itens de verificação, e foi respondido de forma válida por 378 organizações.

2. A matriz de correlações desses 114 itens é apresentada na tabela 1. Os tons esverdeados indicam alta correlação, os amarelados média correlação e os avermelhados baixa correlação. A diagonal foi removida para ressaltar as correlações entre os itens de verificação.

Tabela 1 - Matriz de correlações entre os itens de verificação do iGG



Fonte: Elaboração própria

3. Os índices estatísticos que avaliam a qualidade da amostra colhida são excelentes:

a) **Coefficiente Alfa de Cronbach: 0,976**, com 95% de certeza, indicando excelente confiabilidade interna do questionário, tendo em vista a variância das respostas da amostra, sendo 0,70 o mínimo requerido, admitindo-se até 0,6 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR ET. AL., 2009, p. 96);

b) **Teste de esfericidade da amostra de Bartlett: 0**, indicando que a amostra é adequada, pois avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, sendo requeridos valores de p menores que 0,05 (HAIR ET. AL., 2009, p. 102,110);

c) **Medida da adequação da amostra: 0,933**, também denominada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-MSA), indicando que a amostra é adequada, pois calcula a adequação para cada variável individual e para toda a matriz de correlação, objetivando avaliar quão adequada é extração de componentes principais à situação estudada, sendo considerados medianos os valores entre 0,70 e 0,80 e admiráveis os valores acima de 0,80 (HAIR ET. AL., 2009, p. 110);

d) **Quantidade de respostas: 378 respostas válidas**, pois é requerido que o número de respostas seja superior a 100 e pelo menos 5 vezes maior que o número de perguntas, considerando que as análises são feitas por agrupamentos.

4. Todos esses valores são considerados muito bons, indicando que o questionário foi bem construído e que os dados são convergentes e consistentes (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 69).

5. A origem das perguntas detalhadas (ou itens de verificação) são as práticas (ou boas

práticas) de governança citadas na literatura. Essas práticas (descritas com elevado nível de abstração) foram desdobradas em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, e foram ajustadas e contextualizadas à administração pública brasileira e outros entes jurisdicionados do TCU pela experiência da equipe de auditores e pela contribuição de gestores públicos, por meio de grupos focais, realizados com auxílio da equipe da UnB.

6. Com o objetivo de aumentar a confiabilidade das respostas dadas em cada item de verificação, acrescentaram-se subitens referentes a ações ou documentos altamente verificáveis e auditáveis, e exigido o preenchimento de texto livre indicando as evidências auditáveis para o item de verificação. No caso de a resposta ser que o item não se aplicava à organização, o respondente deveria informar se a não aplicabilidade derivava de impedimento legal, custo-benefício desinteressante ou outras razões, as quais deveriam ser explicitadas em texto livre, e foram avaliadas individualmente pelos membros da equipe, podendo tais razões serem rejeitadas, o que diminuía a nota da organização naquele item de verificação.

7. A validade dos dados informados em questionários de autoavaliação é preocupação importante, e só pode ser diretamente aferida por meio de auditorias de campo, especialmente desenhadas para esse fim, o que seria bastante oneroso e consequentemente de eficiência duvidosa. Por este motivo, a equipe optou por adicionar dois procedimentos com vistas a aumentar a riqueza de informação e reduzir a probabilidade de superestimação de autoavaliação:

a) Procedimento 1: na ocorrência de respostas do tipo “adota parcialmente”, “adota em grande parte ou totalmente” ou “adota”, optou-se por exigir do respondente o preenchimento de campo adicional de texto livre com a indicação da evidência auditável que comprovasse o nível de adoção declarado.

b) Procedimento 2: na ocorrência dos mesmos tipos de resposta, em várias questões, optou-se também por exigir o preenchimento de subquestões adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que diziam respeito os detalhes da adoção da prática. Nesses casos, na fase de tratamento de dados, o não preenchimento das questões TipoX consideradas obrigatórias para caracterizar a prática implicou no desconto proporcional de nota da questão inteira. No caso extremo de não marcação de qualquer das questões TipoX consideradas obrigatórias, o desconto proporcional de nota levou a questão a patamar de nota da resposta “Adota em menor parte”, que é a alternativa de resposta mais elevada que não exige a marcação de questões TipoX.

8. Esses dois procedimentos parecem ter tornado as respostas mais realistas, possivelmente aumentando a precisão do questionário nas faixas mais altas de nota, em que pese desde 2010 considerava-se que o questionário apresentava boa precisão nas faixas mais baixas de nota.

9. Todos os dados de resposta estão disponíveis em tabelas tornadas públicas.

10. O modelo adotado para análise multivariada das respostas foi a **Análise de Componentes Principais** (ACP), e o método escolhido para extração de componentes foi o método dos mínimos resíduos, visto ser um método largamente aplicado e que aproveita ao máximo a variância existente na amostra (REVELLE, 2015, p.101, 104-105, 119; TABACHNICK; FIDELL, 2007, p.636-637), situação ideal quando se pretende extrair apenas um único componente. A ACP é um método estatístico multivariado que permite a redução dimensional de um conjunto de dados ao seu conteúdo mais significativo, expurgando a variância devida ao acaso (ruído) e a variância devida a outros fatores que não são o objetivo da mensuração. A ACP analisa a estrutura das correlações entre um número de variáveis e identifica os componentes mais significativos que compõem o valor dessas variáveis.

11. Considerando que os itens de verificação (Q1, Q2, ... Qn) de uma prática P1 buscam mensurar o grau de adoção dessa prática, a equação esperada é $P1 = p1Q1 + p2Q2 + \dots + pnQn$, onde P é a prática, Q é a questão (ou item de verificação) e p é o peso de cada questão na composição da prática. Para esse tipo de estimativa, o método ACP é o mais rigoroso e adequado, pois pode ser usado para identificar o valor aproximado do componente mais expressivo de um conjunto de questões. Por isso, um conjunto de questões deve ser concebido para mensurar apenas uma prática, sendo que a influência de outras práticas e do erro de mensuração tende a ser expurgada pela ACP (redução dimensional a apenas uma dimensão), resultando em medida de maior precisão da prática que se deseja medir. Um conjunto de questões ou de medidas é chamado neste trabalho de **agregado**.

12. O conceito de agregado de medidas e de medida agregadora foi largamente aplicado neste trabalho. Uma vez que ACP se presta muito bem a identificar a melhor estimativa de uma prática a partir dos itens de verificação que a buscaram mensurar, expurgando outras influências e erros, tal técnica pode ser usada em novos níveis de agregação, produzindo novos indicadores complexos, de nível de abstração cada vez mais elevado.

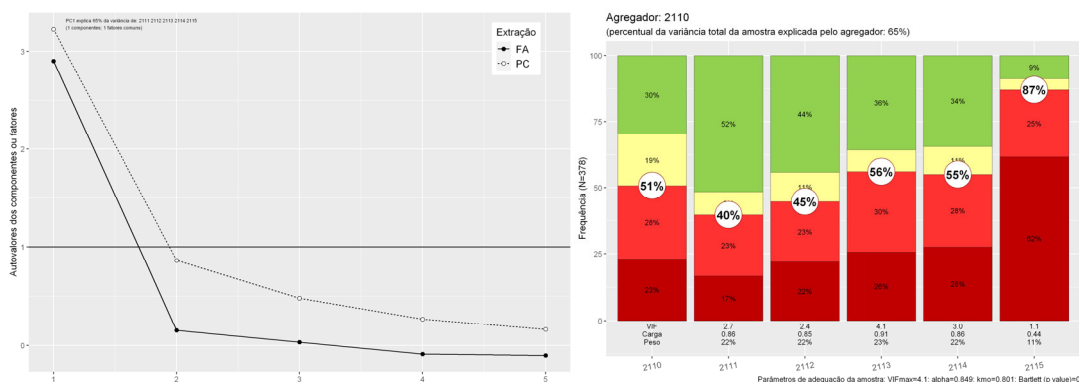
13. Considerando que a escolha de cada agregado de variáveis (itens de verificação de uma prática) foi dirigida pelo desejo de mensurar apenas um único componente (a medida da adoção de uma prática específica), o método é empregado aqui para gerar um único índice de adoção para cada agrupamento de questões, que lhe seja o mais representativo possível.

14. Nos casos em que o cálculo de ACP indica a existência de mais de uma dimensão significativa, são aplicados os seguintes procedimentos: a) Eliminar a questão que mais se afasta ou destoa do comportamento das demais questões do agregado; ou b) Primeiro agregar as questões de comportamento mais próximo (correlações mais altas entre si), com o objetivo de gerar novas variáveis mais precisas pelo expurgo de ruído e de fatores indesejados, e posterior agregação das novas variáveis calculadas.

15. Foram adotados dois critérios para avaliar a adequação de uma agregação: a) o percentual da variância da amostra explicada pelo primeiro componente principal, que deve ser superior a 50%, sempre que possível; b) o número de componentes com autovalor superior a 1 (critério de Kaiser), que deve ser de apenas 1, sempre que possível.

16. A Figura abaixo apresenta um exemplo com a prática 2110 (Gerir riscos):

Figura 1 - Análise de autovalores (eigenvalues) para o agregador 2110



Fonte: Elaboração própria

17. A prática 2110 (Gerir riscos) é composta pelas seguintes questões ou itens de verificação:

- a) 2111. A estrutura da gestão de riscos está definida
- b) 2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas
- c) 2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado
- d) 2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
- e) 2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

18. O resultado de ACP para a prática 2110 é mostrado na Figura 25. O gráfico à esquerda (chamado *screeplot*) mostra que 65% da variância das cinco questões pode ser explicada pela primeira componente principal (PC1), e que a variância residual pode ser considerada irrelevante estatisticamente (abaixo do limite de Kaiser, que é o autovalor 1, ou seja, basicamente ruído). Já o gráfico à direita mostra os parâmetros estatísticos de qualidade dessa amostra (todos bons) e as cinco questões (colunas 2111 a 2115) consolidadas no primeiro componente principal (coluna 2110). Na parte de baixo das colunas são apresentados os valores de VIF (*variance inflation factor*), todos aceitáveis (não há colineariedade), as cargas fatoriais, que representam a correlação entre cada questão e o primeiro componente principal e os pesos, conforme a equação $P1 = p1Q1 + p2Q2 + \dots + pnQn$, obtidos por aproximação (regressão linear múltipla). Assim, conclui-se que, pelo método ACP e considerando a amostra dada, o indicador calculado de 2110 (Gerir riscos) é a melhor estimativa estatística desse conceito intangível, a partir das questões mais objetivas, tangíveis e auditáveis.

19. Este processo de consolidação de agregados de questões foi repetido para todo o questionário, segundo as seguintes formulações de agregação:

#===básicos governança=====

1110 ← 1111 1112

1120 ← 1121 1122 1123 1124

1130 ← 1131 1132 1133

2110 ← 2111 2112 2113 2114 2115

2120 ← 2121 2122 2123

2130 ← 2131 2132 2133 2134 2135

2140 ← 2141 2142 2143

2150 ← 2151 2152 2153 2154 2155

3110 ← 3111 3112

3120 ← 3121 3122 3123 3124

3130 ← 3131 3132 3133

3140 ← 3141 3142 3143 3144

#===pessoas=====

4110 ← 4111 4112 4113

4120 ← 4121 4122 4123 4124

4130 ← 4131 4132 4133 4134

4140 ← 4141 4142 4143 4144

4150 ← 4151 4152 4153

4160 ← 4161 4162 4163 4164 4165 4166

4170 ← 4171 4172 4173 4174 4175

EstrPessoas ← 2132 2152

iGestPessoas ← 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170

iGovPessoas ← 1110 1120 1130 2110 2120 EstrPessoas 2140 3110 3120 3130 3140 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170



###ti=====

ResultadoTI ← 2123 3132 3133

ModeloTI ← 2133

MonitorAvaliaTI ← 2153 3142D 3142E

PessoasTI ← 4121 4122 4123 4131 4151 4172

PlanejamentoTI ← 4211 4212

iGestServicosTI ← 4221 4222 4223 4224

iGestNiveisServicoTI ← 4231

iGestRiscosTI ← 4241 4242 2111 2112 2113 2114 2115

EstruturaSegInfo ← 4251 4252 4253

ProcessoSegInfo ← 4261 4262 4263 4264 4265 4266

ProcessoSoftware ← 4271

iGestProjetosTI ← 4281

iGestContratosTI ← 4352 4361A 4362A

GovernancaTI ← ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI

iGestSegInfo ← EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo 2115 4242 4271F 3142E

ProcessosTI ← iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI

iGestTI ← PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI

iGovTI ← GovernancaTI iGestTI

###contratações=====

IntegrContrat ← 4311 4312

Pessoas ← 4321 4322 4323

Processos ← 4331 4341 4342 4343

4350 ← 4351 4352

GestContrat ← 4361 4362

ContratSustent ← 4371

RiscoContr ← 4351 4352 2111 2112 2113 2114 2115

iGestContrat ← IntegrContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat ContratSustent

GovernancaContrat ← 2134 2154

iGovContrat ← GovernancaContrat iGestContrat

###orçamento=====

4410 ← 4411 4412 4413 4414 4415

4420 ← 4421 4422 4423

iGestOrcament ← 4410 4420

GovernancaOrcament ← 2135 2155

iGovOrcament ← GovernancaOrcament iGestOrcament

###gov public org=====

Lid ← 1110 1120 1130

Estr ← 2110 2120 2130 2140 2150

Cont ← 3110 3120 3130 3140

iGovPub ← Lid Estr Cont

iGG ← iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament

Referências do Apêndice A

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM,

Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

MAROCO, João; Teresa GARCIA-MARQUES. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?** Laboratório de Psicologia, 4(1): 65-90 (2006), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal.

REVELLE, William. **Package ‘psych’**. CRAN, February 20, 2015. Disponível em: cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf. Acesso em: 28 jul. 2021.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 6 ed. Boston: Pearson, 2013.

The Institute of Internal Auditors - IIA. **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf>. Acesso em: 28 jul. 2021.



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

Apêndice B. De-Para respondentes iGG2021-iGG2018

idBase_2021	resp_sigla_2021	resp_nome_2021	idBase_2018	resp_sigla_2018	resp_nome_2018	Observações
1	CD	Câmara dos Deputados	1	CD	Câmara dos Deputados	
3	SF	Senado Federal	3	SF	Senado Federal	
4	TCU	Tribunal de Contas da União	4	TCU	Tribunal de Contas da União	
5	STF	Supremo Tribunal Federal	5	STF	Supremo Tribunal Federal	
6	STJ	Superior Tribunal de Justiça	6	STJ	Superior Tribunal de Justiça	
8	TRF1	Tribunal Regional Federal da 1ª Região	8	TRF1	Tribunal Regional Federal da 1a. Região	
9	TRF2	Tribunal Regional Federal da 2ª Região	9	TRF2	Tribunal Regional Federal da 2a. Região	
10	TRF3	Tribunal Regional Federal da 3ª Região	10	TRF3	Tribunal Regional Federal da 3a. Região	
11	TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região	11	TRF4	Tribunal Regional Federal da 4a. Região	
12	TRF5	Tribunal Regional Federal da 5ª Região	12	TRF5	Tribunal Regional Federal da 5a. Região	
13	STM	Superior Tribunal Militar	13	STM	Superior Tribunal Militar	
14	TSE	Tribunal Superior Eleitoral	14	TSE	Tribunal Superior Eleitoral	
15	TRE-AC	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	15	TRE-AC	Tribunal Regional Eleitoral do Acre	
16	TRE-AL	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	16	TRE-AL	Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas	
17	TRE-AM	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	17	TRE-AM	Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas	
18	TRE-BA	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	18	TRE-BA	Tribunal Regional Eleitoral da Bahia	
19	TRE-CE	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	19	TRE-CE	Tribunal Regional Eleitoral do Ceará	
20	TRE-DF	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	20	TRE-DF	Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal	
21	TRE-ES	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	21	TRE-ES	Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo	
22	TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	22	TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	
23	TRE-MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	23	TRE-MA	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

24	TRE-MT	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso	24	TRE-MT	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso	
25	TRE-MS	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul	25	TRE-MS	Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul	
26	TRE-MG	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	26	TRE-MG	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	
27	TRE-PA	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	27	TRE-PA	Tribunal Regional Eleitoral do Pará	
28	TRE-PB	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	28	TRE-PB	Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba	
29	TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	29	TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná	
30	TRE-PE	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	30	TRE-PE	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco	
31	TRE-PI	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	31	TRE-PI	Tribunal Regional Eleitoral do Piauí	
32	TRE-RJ	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	32	TRE-RJ	Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro	
33	TRE-RN	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	33	TRE-RN	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte	
34	TRE-RS	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	34	TRE-RS	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul	
35	TRE-RO	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	35	TRE-RO	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia	
36	TRE-SC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	36	TRE-SC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	
37	TRE-SP	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	37	TRE-SP	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	
38	TRE-SE	Tribunal Regional Eleitoral do Sergipe	38	TRE-SE	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe	
39	TRE-TO	Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins	39	TRE-TO	Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins	
40	TRE-RR	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	40	TRE-RR	Tribunal Regional Eleitoral de Roraima	
41	TRE-AP	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	41	TRE-AP	Tribunal Regional Eleitoral do Amapá	
43	TST	Tribunal Superior do Trabalho	43	TST	Tribunal Superior do Trabalho	
44	TRT1	Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região/Rj	44	TRT1	Tribunal Regional do Trabalho da 1a. Região - Rio de Janeiro	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

45	TRT2	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região/Sp	45	TRT2	Tribunal Regional do Trabalho da 2a. Região - São Paulo	
46	TRT3	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Mg	46	TRT3	Tribunal Regional do Trabalho da 3a. Região - Minas Gerais	
47	TRT4	Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região/Rs	47	TRT4	Tribunal Regional do Trabalho da 4a. Região - Rio Grande do Sul	
48	TRT5	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região/Ba	48	TRT5	Tribunal Regional do Trabalho da 5a. Região - Bahia	
49	TRT6	Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região/Pe	49	TRT6	Tribunal Regional do Trabalho da 6a. Região - Pernambuco	
50	TRT7	Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região/Ce	50	TRT7	Tribunal Regional do Trabalho da 7a. Região - Ceará	
51	TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região/Pa E Ap	51	TRT8	Tribunal Regional do Trabalho da 8a. Região - Pará/Amapá	
52	TRT9	Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região/Pr	52	TRT9	Tribunal Regional do Trabalho da 9a. Região - Paraná	
53	TRT10	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região/Df E To	53	TRT10	Tribunal Regional do Trabalho da 10a. Região - Distrito Federal/Tocantins	
54	TRT11	Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região/Am E Rr	54	TRT11	Tribunal Regional do Trabalho da 11a. Região - Amazonas/Roraima	
55	TRT12	Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região/Sc	55	TRT12	Tribunal Regional do Trabalho da 12a. Região - Santa Catarina	
56	TRT13	Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região/Pb	56	TRT13	Tribunal Regional do Trabalho da 13a. Região - Paraíba	
57	TRT14	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região/Ac E Ro	57	TRT14	Tribunal Regional do Trabalho da 14a. Região - Rondônia/Acre	
58	TRT15	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região - Campinas/Sp	58	TRT15	Tribunal Regional do Trabalho da 15a. Região - Campinas/SP	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

59	TRT16	Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região/Ma	59	TRT16	Tribunal Regional do Trabalho da 16a. Região - Maranhão	
60	TRT17	Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região/Es	60	TRT17	Tribunal Regional do Trabalho da 17a. Região - Espírito Santo	
61	TRT18	Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região/Go	61	TRT18	Tribunal Regional do Trabalho da 18a. Região - Goiás	
62	TRT19	Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região/Al	62	TRT19	Tribunal Regional do Trabalho da 19a. Região - Alagoas	
63	TRT20	Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região/Se	63	TRT20	Tribunal Regional do Trabalho da 20a. Região - Sergipe	
64	TRT21	Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região/Rn	64	TRT21	Tribunal Regional do Trabalho da 21a. Região - Rio Grande do Norte	
65	TRT22	Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região/Pi	65	TRT22	Tribunal Regional do Trabalho da 22a. Região - Piauí	
66	TRT23	Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região/Mt	66	TRT23	Tribunal Regional do Trabalho da 23a. Região - Mato Grosso	
67	TRT24	Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região/Ms	67	TRT24	Tribunal Regional do Trabalho da 24a. Região - Mato Grosso do Sul	
68	CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho	68	CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho	
69	TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	69	TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	
71	CNJ	Conselho Nacional de Justiça	71	CNJ	Conselho Nacional de Justiça	
73	ABIN	Agência Brasileira de Inteligência	73	ABIN	Agência Brasileira de Inteligência	
75	INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	75	INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	
76	ITI	Instituto Nacional de Tecnologia da Informação	76	ITI	Instituto Nacional de Tecnologia da Informação	
78	EBC	Empresa Brasil de Comunicação S.A.	78	EBC	Empresa Brasil de Comunicação S.A.	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

79	EPL	Empresa de Planejamento e Logística S.A.	79	EPL	Empresa de Planejamento e Logística S.A.	
81	MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	81	MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	
82	EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	82	EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	
83	CEASAMINAS	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.	83	CEASAMINAS	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.	
85	CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento	85	CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento	
86	CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo	86	CEAGESP	CEAGESP - Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo	
88	MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações	88	MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	Mudança de nome e criação de novo idBase (716 - MCom)
89	CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	89	CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	
90	FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos	90	FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos	
91	CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear	91	CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear	
92	AEB	Agência Espacial Brasileira	92	AEB	Agência Espacial Brasileira	
93	INB	Indústrias Nucleares do Brasil S.A.	93	INB	Indústrias Nucleares do Brasil S.A.	
94	NUCLEP	Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.	94	NUCLEP	Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.	
96	ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações	96	ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações	
99	ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	99	ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	
100	Telebras	Telecomunicações Brasileiras S.A.	100	Telebras	Telecomunicações Brasileiras S.A.	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

104	ME	Ministério da Economia	104	MF	Ministério da Fazenda	O respondente Ministério da Economia agregou os seguintes idBase_2018: 104 (Ministério da Fazenda); 301 (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços); 476 (Ministério do Trabalho) e 496 (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão). Para correspondência a partir de 2021, foi considerado o idBase 104.
105	RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil	105	RFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil	
106	PGFN	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	106	PGFN	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	
107	BCB	Banco Central do Brasil	107	BCB	Banco Central do Brasil	
108	BANCO DA AMAZÔNIA	Banco da Amazônia S.A.	108	BANCO DA AMAZÔNIA	Banco da Amazônia S.A.	
109	CVM	Comissão de Valores Mobiliários	109	CVM	Comissão de Valores Mobiliários	
110	PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar	110	PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar	
111	SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados	111	SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados	
112	SUSEP	Superintendência de Seguros Privados	112	SUSEP	Superintendência de Seguros Privados	
113	BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.	113	BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.	
114	CMB	Casa da Moeda do Brasil	114	CMB	Casa da Moeda do Brasil	
116	CAIXA	Caixa Econômica Federal	116	CAIXA	Caixa Econômica Federal	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

120	BB	Banco do Brasil S.A.	120	BB	Banco do Brasil S.A.	
134	EMGEA	Empresa Gestora de Ativos	134	EMGEA	Empresa Gestora de Ativos	
150	DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social	150	DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social	
153	MEC	Ministério da Educação	153	MEC	Ministério da Educação	
154	INES	Instituto Nacional de Educação de Surdos	154	INES	Instituto Nacional de Educação de Surdos	
155	IBC	Instituto Benjamin Constant	155	IBC	Instituto Benjamin Constant	
156	CPII	Colégio Pedro II	156	CPII	Colégio Pedro II	
157	Univasf	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	157	Univasf	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	
158	UFAL	Universidade Federal de Alagoas	158	UFAL	Universidade Federal de Alagoas	
159	UFBA	Universidade Federal da Bahia	159	UFBA	Universidade Federal da Bahia	
160	UFC	Universidade Federal do Ceará	160	UFC	Universidade Federal do Ceará	
161	UFES	Universidade Federal do Espírito Santo	161	UFES	Universidade Federal do Espírito Santo	
162	UFG	Universidade Federal de Goiás	162	UFG	Universidade Federal de Goiás	
163	UFF	Universidade Federal Fluminense	163	UFF	Universidade Federal Fluminense	
164	UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora	164	UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora	
165	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	165	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	
166	UFPA	Universidade Federal do Pará	166	UFPA	Universidade Federal do Pará	
167	UFPB	Universidade Federal da Paraíba	167	UFPB	Universidade Federal da Paraíba	
168	UFPR	Universidade Federal do Paraná	168	UFPR	Universidade Federal do Paraná	
169	UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	169	UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	
170	UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	170	UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	
171	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	171	UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	
172	UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	172	UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	
173	UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	173	UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

174	UFSM	Universidade Federal de Santa Maria	174	UFSM	Universidade Federal de Santa Maria	
175	UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco	175	UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco	
176	UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	176	UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	
177	UFRR	Universidade Federal de Roraima	177	UFRR	Universidade Federal de Roraima	
178	UFT	Fundação Universidade Federal do Tocantins	178	UFT	Fundação Universidade Federal do Tocantins	
179	UFCG	Universidade Federal de Campina Grande	179	UFCG	Universidade Federal de Campina Grande	
180	UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia	180	UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia	
181	UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	181	UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	
182	UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	182	UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	
183	CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	183	CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	
184	CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	184	CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	
185	UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	185	UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	
186	UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas	186	UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas	
187	UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá	187	UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá	
188	UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo	188	UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo	
189	UFLA	Universidade Federal de Lavras	189	UFLA	Universidade Federal de Lavras	
190	UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido	190	UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	
191	UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa	191	UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

192	UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	192	UNILA	Universidade Federal da Integração Latino Americana	
193	UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia	193	UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia	
194	UnIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	194	UnIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	
195	UFAM	Fundação Universidade do Amazonas	195	UFAM	Fundação Universidade do Amazonas	
196	FUB	Fundação Universidade de Brasília	196	FUB	Fundação Universidade de Brasília	
197	UFMA	Fundação Universidade Federal do Maranhão	197	UFMA	Fundação Universidade Federal do Maranhão	
198	FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande	198	FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande	
199	UFU	Fundação Universidade Federal de Uberlândia	199	UFU	Universidade Federal de Uberlândia	
200	UFAC	Fundação Universidade Federal do Acre	200	UFAC	Fundação Universidade Federal do Acre	
201	UFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	201	UFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	
202	UFOP	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	202	UFOP	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	
203	UFPeI	Universidade Federal de Pelotas	203	UFPeI	Fundação Universidade Federal de Pelotas	
204	UFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí	204	UFPI	Fundação Universidade Federal do Piauí	
205	UFSCar	Fundação Universidade Federal de São Carlos	205	UFSCar	Fundação Universidade Federal de São Carlos	
206	UFS	Fundação Universidade Federal de Sergipe	206	UFS	Fundação Universidade Federal de Sergipe	
207	UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa	207	UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

208	UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	208	UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	
209	UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	209	UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	
210	UFSJ	Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	210	UFSJ	Fundação Universidade Federal de São João del-Rei	
211	UNIFAP	Fundação Universidade Federal do Amapá	211	UNIFAP	Fundação Universidade Federal do Amapá	
212	INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	212	INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	
213	CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	213	CAPES	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior	
214	Fundaj	Fundação Joaquim Nabuco	214	Fundaj	Fundação Joaquim Nabuco	
215	HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	215	HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	
216	FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	216	FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	
217	UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	217	UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	
218	UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	218	UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	
219	UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC	219	UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC	
235	CHS-UFRJ	Complexo Hospitalar e de Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro	235	CHS-UFRJ	Complexo Hospitalar e de Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro	
252	IFAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	252	IFAL	Instituto Federal de Alagoas	
253	IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	253	IFAM	Instituto Federal do Amazonas	
254	IF Baiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	254	IF Baiano	Instituto Federal Baiano	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

255	IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	255	IFCE	Instituto Federal do Ceará	
256	IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	256	IFES	Instituto Federal do Espírito Santo	
257	IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	257	IF Goiano	Instituto Federal Goiano	
258	IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	258	IFMA	Instituto Federal do Maranhão	
259	IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	259	IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais	
260	IFNMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais	260	IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	
261	IF Sudeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais	261	IF Sudeste	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	
262	IFSULDE MINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais	262	IFSULDEMI NAS	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	
263	IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	263	IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro	
264	IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	264	IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso	
265	IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul	265	IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul	
266	IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	266	IFPA	Instituto Federal do Pará	
267	IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	267	IFPB	Instituto Federal da Paraíba	
268	IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	268	IFPE	Instituto Federal de Pernambuco	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

269	IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	269	IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	
270	IF Farroupilha	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	270	IF Farroupilha	Instituto Federal Farroupilha	
271	IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	271	IFRO	Instituto Federal de Rondônia	
272	IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	272	IFC	Instituto Federal Catarinense	
273	IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe	273	IFS	Instituto Federal de Sergipe	
274	IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins	274	IFTO	Instituto Federal do Tocantins	
275	IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	275	IFAC	Instituto Federal do Acre	
276	IFAP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	276	IFAP	Instituto Federal do Amapá	
277	IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	277	IFBA	Instituto Federal da Bahia	
278	IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	278	IFB	Instituto Federal de Brasília	
279	IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	279	IFG	Instituto Federal de Goiás	
280	IFSertãoPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano	280	IFSertãoPE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	
281	IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí	281	IFPI	Instituto Federal do Piauí	
282	IFPR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	282	IFPR	Instituto Federal do Paraná	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

283	IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	283	IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro	
284	IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	284	IFF	Instituto Federal Fluminense	
285	IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte	285	IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	
286	IFSul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense	286	IFSul	Instituto Federal Sul-rio-grandense	
287	IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	287	IFRR	Instituto Federal de Roraima	
288	IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	288	IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina	
289	IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	289	IFSP	Instituto Federal de São Paulo	
290	UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul	290	UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul	
291	UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará	291	UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará	
292	UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	292	UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	
293	EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	293	EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	
295	HU-UNIFESP	Hospital Universitário da UNIFESP	295	HU-UNIFESP	Hospital Universitário da UNIFESP	questionário não validado em 2018
296	UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia	296	UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia	
297	UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	297	UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	
298	UFCA	Universidade Federal do Cariri	298	UFCA	Universidade Federal do Cariri	
299	UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia	299	UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

302	INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	302	INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia	
303	INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial	303	INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial	
304	SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus	304	SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus	
305	DPU	Defensoria Pública da União	305	DPU	Defensoria Pública da União	
306	MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública	306	MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública	
308	PRF	Polícia Rodoviária Federal	308	PRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal	
309	PF	Polícia Federal	309	PF	Departamento de Polícia Federal	
310	FUNAI	Fundação Nacional do Índio	310	FUNAI	Fundação Nacional do Índio	
311	CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica	311	CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica	
316	MME	Ministério de Minas e Energia	316	MME	Ministério de Minas e Energia	
318	CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	318	CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	
320	ELETRONUCLEAR	Eletronuclear S.A.	320	ELETRONUCLEAR	Eletronuclear S.A.	
321	ELETRORAS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	321	ELETRORAS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	
322	ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	322	ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	
323	CGT Eletrosul	Companhia de Geração e Transmissão de Energia Elétrica do Sul do Brasil	323	CGT Eletrosul	ELETRONORTE Centrais Elétricas S.A.	
324	CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco	324	CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco	
325	FURNAS	Furnas Centrais Elétricas S.A.	325	FURNAS	FURNAS - Centrais Elétricas S.A.	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

326	PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.	326	PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.	
330	GASPETRO	Petrobras Gás S.A.	330	GASPETRO	Petrobras Gás S.A.	
333	ANM	Agência Nacional de Mineração	333	ANM	Agência Nacional de Mineração	
335	ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis	335	ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis	
336	ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica	336	ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica	
341	TBG	Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S.A.	341	TBG	Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S.A.	
344	TRANSPETRO	Petrobras Transporte S.A.	344	TRANSPETRO	Petrobras Transporte S.A.	
368	EPE	Empresa de Pesquisa Energética	368	EPE	Empresa de Pesquisa Energética	
412	AmGT	Amazonas Geração e Transmissão de Energia S.A.	412	AmGT	Amazonas Geração e Transmissão de Energia S.A.	
416	PPSA	Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. - Pré-Sal Petróleo S.A.	416	PPSA	Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. - Pré-Sal Petróleo S.A.	questionário não validado em 2018
443	MPU	Ministério Público da União	443	MPF	Ministério Público Federal	O respondente Ministério Público da União agregou os seguintes idBase_2018: 443 (Ministério Público Federal); 444 (Ministério Público Militar); 445 (Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios); 446 (Ministério Público do Trabalho); e 447 (Escola Superior do Ministério Público da União). Para correspondência a partir de

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

						2021, foi considerado o idBase 443.
448	MRE	Ministério das Relações Exteriores	448	MRE	Ministério das Relações Exteriores	
449	FUNAG	Fundação Alexandre de Gusmão	449	FUNAG	Fundação Alexandre de Gusmão	
450	MS	Ministério da Saúde	450	MS	Ministério da Saúde	
451	FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz	451	FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz	
452	Conceição	Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.	452	Conceição	Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.	
453	FUNASA	Fundação Nacional de Saúde	453	FUNASA	Fundação Nacional de Saúde	
454	ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	454	ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária	
455	ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar	455	ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar	
456	HEMOBRÁS	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia	456	HEMOBRÁS	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia	
457	FNS	Fundo Nacional de Saúde	457	FNS	Fundo Nacional de Saúde	
458	CGU	Controladoria-Geral da União	458	CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União	Mudança de nome
459	MINFRA	Ministério da Infraestrutura	459	MT	Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil	Mudança de nome
460	VALEC	Valec Engenharia, Construções E Ferrovias S.A. (Filial RJ)	460	VALEC	VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

461	CDC	Companhia Docas do Ceará	461	CDC	Companhia Docas do Ceará	
462	CODESA	Companhia Docas do Espírito Santo	462	CODESA	Companhia Docas do Espírito Santo	
463	CODEBA	Companhia das Docas do Estado da Bahia	463	CODEBA	Companhia das Docas do Estado da Bahia	
464	SPA	Autoridade Portuária de Santos S.A	464	CODESP	Companhia Docas do Estado de São Paulo	Mudança de nome
466	CDP	Companhia Docas do Pará	466	CDP	Companhia Docas do Pará	
467	CDRJ	Companhia Docas do Rio de Janeiro	467	CDRJ	Companhia Docas do Rio de Janeiro	
468	CODERN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte	468	CODERN	Companhia Docas do Rio Grande do Norte	
469	ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres	469	ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres	
470	ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	470	ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	
471	DNIT	Departamento Nacional de InfraEstrutura de Transportes	471	DNIT	Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes	
472	ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil	472	ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil	
473	INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	473	INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	
477	Fundacentro	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho	477	Fundacentro	Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho	
480	FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa	480	FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa	
481	BN	Fundação Biblioteca Nacional	481	BN	Fundação Biblioteca Nacional	
482	FCP	Fundação Cultural Palmares	482	FCP	Fundação Cultural Palmares	
483	IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	483	IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	
484	FUNARTE	Fundação Nacional de Artes	484	FUNARTE	Fundação Nacional de Artes	
485	ANCINE	Agência Nacional do Cinema	485	ANCINE	Agência Nacional do Cinema	
486	IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus	486	IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus	
488	MMA	Ministério do Meio Ambiente	488	MMA	Ministério do Meio Ambiente	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

490	Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	490	Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	
491	ANA	Agência Nacional de Águas	491	ANA	Agência Nacional de Águas	
492	JBRJ	Instituto de Pesquisas do Jardim Botânico do Rio de Janeiro	492	JBRJ	Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro	
493	ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade	493	ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade	
497	IPEA	Fundação Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada	497	IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	
498	IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	498	IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	
499	BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	499	BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	
502	ENAP	Fundação Escola Nacional de Administração Pública	502	ENAP	Fundação Escola Nacional de Administração Pública	
504	ABGF	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A.	504	ABGF	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A.	
509	MD	Ministério da Defesa	509	MD	Ministério da Defesa	
510	COMAER	Comando da Aeronáutica	510	COMAER	Comando da Aeronáutica	
511	CEX	Comando do Exército	511	CEX	Comando do Exército	
512	CM	Comando da Marinha	512	CM	Comando da Marinha	
514	CFIAe	Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica	514	CFIAe	Caixa de Financiamento Imobiliário da Aeronáutica	
515	IMBEL	Indústria de Material Bélico do Brasil	515	IMBEL	Indústria de Material Bélico do Brasil	
516	FOSORIO	Fundação Osório	516	FOSORIO	Fundação Osório	
517	EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais	517	EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais	
518	CCCPM	Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	518	CCCPM	Caixa de Construções de Casas para o Pessoal da Marinha	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

519	AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.	519	AMAZUL	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.	
521	HFA	Hospital das Forças Armadas	521	HFA	Hospital das Forças Armadas	
527	MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional	527	MDR	Ministério da Integração Nacional	O respondente Ministério da Integração Nacional agregou os seguintes idBase_2018: 527 (Ministério da Integração Nacional); 539 (Ministério das Cidades). Para correspondência a partir de 2021, foi considerado o idBase 527.
528	CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba	528	CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba	
529	SUDAM	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia	529	SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia	
530	SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste	530	SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste	
531	DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas	531	DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas	
532	SUDECO	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste	532	SUDECO	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste	
533	MTur	Ministério do Turismo	533	MTur	Ministério do Turismo	
534	EMBRATUR	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo	534	EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo	Mudança de nome

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

535	MC	Ministério da Cidadania	535	MDS	Ministério do Desenvolvimento Social	O respondente Ministério da Cidadania agregou os seguintes idBase_2018: 535 (Ministério do Desenvolvimento Social); 506 (Ministério do Esporte); 479 (Ministério da Cultura). Para correspondência a partir de 2021, foi considerado o idBase 535.
536	INSS	Instituto Nacional do Seguro Social	536	INSS	Instituto Nacional do Seguro Social	
537	FNAS	Fundo Nacional de Assistência Social	537	FNAS	Fundo Nacional de Assistência Social	não participante em 2018
540	TRENSUR B	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.	540	TRENSURB	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.	
541	CBTU	Companhia Brasileira de Trens Urbanos	541	CBTU	Companhia Brasileira de Trens Urbanos	
544	CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público	544	CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público	
545	PR	Presidência da República	545	VP	Gabinete da Vice-Presidência da República	O respondente Presidência da República agregou os seguintes idBase_2018: 72 (Secretaria-Geral da Presidência da República); 545 (Gabinete da Vice-Presidência da República); 692 (Casa Civil). Como os questionários dos idBase 72 e 692 foram invalidados em 2018, considerou-se para correspondência a partir de 2021, o idBase 545.
546	AGU	Advocacia-Geral da União	546	AGU	Advocacia-Geral da União	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

547	MMFDH	Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	547	MDH	Ministério dos Direitos Humanos	Mudança de nome
550	ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	550	ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	
551	APEX Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	551	APEX Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	
552	ANATER	Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural	552	ANATER	Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural	
554	APS	Associação das Pioneiras Sociais	554	APS	Associação das Pioneiras Sociais	
560	SENAI-CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do Senai/RJ	560	SENAI-CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do Senai/RJ	não participante em 2018
567	CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais	567	CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais	
568	CJF	Conselho da Justiça Federal	568	CJF	Conselho da Justiça Federal	
569	CAU/BR	Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil	569	CAU/BR	Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil	
571	CFA	Conselho Federal de Administração	571	CFA	Conselho Federal de Administração	
572	CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia	572	CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia	
573	CFBio	Conselho Federal de Biologia	573	CFBio	Conselho Federal de Biologia	
574	CFBM	Conselho Federal de Biomedicina	574	CFBM	Conselho Federal de Biomedicina	
575	CFC	Conselho Federal de Contabilidade	575	CFC	Conselho Federal de Contabilidade	
576	Cofeci	Conselho Federal de Corretores de Imóveis	576	Cofeci	Conselho Federal de Corretores de Imóveis	
577	Cofecon	Conselho Federal de Economia	577	Cofecon	Conselho Federal de Economia	
578	CFED	Conselho Federal de Economistas Domésticos	578	CFED	Conselho Federal de Economistas Domésticos	questionário não validado em 2018
579	Confef	Conselho Federal de Educação Física	579	Confef	Conselho Federal de Educação Física	
580	Confen	Conselho Federal de Enfermagem	580	Confen	Conselho Federal de Enfermagem	
581	Confea	Conselho Federal de Engenharia e Agronomia	581	Confea	Conselho Federal de Engenharia e Agronomia	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

582	Confe	Conselho Federal de Estatística	582	Confe	Conselho Federal de Estatística	questionário não validado em 2018
583	CFF	Conselho Federal de Farmácia	583	CFF	Conselho Federal de Farmácia	
584	Coffito	Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional	584	Coffito	Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional	
585	CFFA	Conselho Federal de Fonoaudiologia	585	CFFA	Conselho Federal de Fonoaudiologia	
586	CFM	Conselho Federal de Medicina	586	CFM	Conselho Federal de Medicina	
587	CFMV	Conselho Federal de Medicina Veterinária	587	CFMV	Conselho Federal de Medicina Veterinária	
588	Cofem	Conselho Federal de Museologia	588	Cofem	Conselho Federal de Museologia	
589	CFN	Conselho Federal de Nutricionistas	589	CFN	Conselho Federal de Nutricionistas	
590	CFO	Conselho Federal de Odontologia	590	CFO	Conselho Federal de Odontologia	
591	CFP	Conselho Federal de Psicologia	591	CFP	Conselho Federal de Psicologia	
592	CFQ	Conselho Federal de Química	592	CFQ	Conselho Federal de Química	
593	Conferp	Conselho Federal de Relações Públicas	593	Conferp	Conselho Federal de Relações Públicas	
594	Confere	Conselho Federal de Representantes Comerciais	594	Confere	Conselho Federal de Representantes Comerciais	
595	CFESS	Conselho Federal de Serviço Social	595	CFESS	Conselho Federal de Serviço Social	
596	Conter	Conselho Nacional de Técnicos em Radiologia	596	Conter	Conselho Nacional de Técnicos em Radiologia	
605	FHE	Fundação Habitacional do Exército	605	FHE	Fundação Habitacional do Exército	questionário não validado em 2018
623	HFCF	Hospital Federal Cardoso Fontes	623	HFCF	Hospital Federal Cardoso Fontes	
624	HFL	Hospital Federal da Lagoa	624	HFL	Hospital Federal da Lagoa	
625	HFB	Hospital Federal de Bonsucesso	625	HFB	Hospital Federal de Bonsucesso	
626	HFA(Andaraí-RJ)	Hospital Federal do Andaraí	626	HFA(Andaraí-RJ)	Hospital Federal do Andaraí	
627	HFSE	Hospital Federal dos Servidores Do Estado	627	HFSE	Hospital Federal dos Servidores Do Estado	
628	HFI	Hospital Federal Ipanema	628	HFI	Hospital Federal Ipanema	

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

634	INC	Instituto Nacional de Cardiologia	634	INC	Instituto Nacional De Cardiologia	
639	Into	Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad	639	Into	Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia	
640	Inca	Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva	640	Inca	Instituto Nacional do Câncer	
647	STN	Secretaria do Tesouro Nacional	647	STN	Secretaria do Tesouro Nacional	
648	Sebrae/DN	Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas - Departamento Nacional	648	Sebrae/DN	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Departamento Nacional	
649	Senac/DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Departamento Nacional	649	Senac/DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Departamento Nacional	
650	Sescoop/UN	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Unidade Nacional	650	Sescoop/UN	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Unidade Nacional	
651	Senat/CN	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - Conselho Nacional	651	Senat/CN	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - Conselho Nacional	
652	Senai/DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Nacional	652	Senai/DN	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Nacional	não participante em 2018
653	Senar/Adm. Central	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Central	653	Senar/Adm. Central	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Central	
654	Sesi/CN	Serviço Social da Indústria - Conselho Nacional	654	Sesi/CN	Serviço Social da Indústria - Conselho Nacional	não participante em 2018
655	Sesi/DN	Serviço Social da Indústria - Departamento Nacional	655	Sesi/DN	Serviço Social da Indústria - Departamento Nacional	não participante em 2018
656	SESC	Serviço Social do Comércio - Administração Nacional	656	SESC	Serviço Social do Comércio - Administração Nacional	
657	Sest/CN	Serviço Social do Transporte - Conselho Nacional	657	Sest/CN	Serviço Social do Transporte - Conselho Nacional	
699	PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal	699	PCDF	GDF/Polícia Civil do DF	



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

700	CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal	700	CBMDF	GDF/Corpo de Bombeiros Militar do DF	
701	PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal	701	PMDF	GDF/Polícia Militar do DF	
705	CFT	Conselho Federal dos Técnicos Industriais	705	CFT	Conselho Federal dos Técnicos Industriais	não participante em 2018
714	Funpresp -Exe	Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo				idBase inexistente em 2018
715	Funpresp -Jud	Fundacao De Previdencia Complementar Do Servidor Publico Federal Do Poder Judiciario - Funpresp-Jud				idBase inexistente em 2018
716	Mcom	Ministério Das Comunicações				idBase inexistente em 2018

**Apêndice C. De-Para indicadores iGG2021-iGG2018**

TEMA	SIGLA DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR	REPRESENTA QUAIS RESULTADOS ?	NOME DO GRÁFICO QUE REPRESENTA ESSE INDICADOR	ÍNDICES QUE COMPÕEM O GRÁFICO DO INDICADOR	CORRESPON DÊNCIA SEMÂNTICA COM INDICADOR ES 2018	SUMARIO 2018
Governança Pública Organizacional	iGG	Índice integrado de governança e gestão públicas	iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament	De todas as práticas avaliadas no questionário (de governança e de gestão)	Resultado geral da autoavaliação (iGG)	iGG iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat iGestOrcament	iGG	iGG iGovPub iGestPessoas iGestTI iGestContrat
Governança Pública Organizacional	iGovPub	Índice de governança pública	Lid Estr Cont	De todas as práticas avaliadas no tema de governança pública organizacional	Resultado para o índice de governança pública (iGovPub)	iGovPub Lid Estr Cont	iGovPub	iGovPub Lid Estr Acct
Governança Pública Organizacional	Lid	Capacidade em Liderança	1110 1120 1130	De todas as práticas do mecanismo Liderança	Resultado para Liderança (Lid)	Lid 1110 1120 1130	Lid	Lid 1110 1120 1130
Governança Pública Organizacional	Estr	Capacidade em Estratégia	2110 2120 2130 2140 2150	De todas as práticas do mecanismo Estratégia	Resultado para Estratégia (Estr)	Estr 2110 2120 2130 2140 2150	Estr	Estr 2110 2120 2130
Governança Pública Organizacional	Cont	Capacidade em Controle	3110 3120 3130 3140	De todas as práticas do mecanismo Controle	Resultado para Accountability (Acct)	Cont 3110 3120 3130 3140	Acct	Acct 3110 3120
Governança Pública Organizacional	1110	Capacidade em estabelecer o modelo de governança	1111 1112	Das questões da prática 1110	Resultado para a prática Estabelecer o Modelo de Governança (1110)	1110 1111 1112	1110	1110 1111 1112

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança Pública Organizacional	1120	Capacidade em promover a integridade	1121 1122 1123 1124	Das questões da prática 1120	Resultado para a prática Promover a integridade (1120)	1120 1121 1122 1123 1124	1130 4160	1130 1131 1132 1133 1134 4160 4161 4162 4163 4164
Governança Pública Organizacional	1130	Capacidade em promover a capacidade da liderança	1131 1132 1133	Das questões da prática 1130	Resultado para a prática Promover a capacidade da liderança (1130)	1130 1131 1132 1133	1120	1120 1121 1122
Governança Pública Organizacional	2110	Capacidade em gerir riscos	2111 2112 2113 2114 2115	Das questões da prática 2110	Resultado para a prática Gerir Riscos (2110)	2110 2111 2112 2113 2114 2115	2110	2110 2111 2112 2113
Governança Pública Organizacional	2120	Capacidade em estabelecer a estratégia	2121 2122 2123	Das questões da prática 2120	Resultado para a prática Estabelecer a Estratégia (2120)	2120 2121 2122 2123	2120 5120	2120 2121 2122 2123 2124
Governança Pública Organizacional	2130	Capacidade em promover a gestão estratégica	2131 2132 2133 2134 2135	Das questões da prática 2130	Resultado para a prática Promover a Gestão Estratégica (2130)	2130 2131 2132 2133 2134 2135	2130	2130 2131 2133 2135 2137
Governança Pública Organizacional	2140	Capacidade em monitorar os resultados organizacionais	2141 2142 2143	Das questões da prática 2140	Resultado para a prática Monitorar os resultados organizacionais (2140)	2140 2141 2142 2143		
Governança Pública Organizacional	2150	Capacidade em monitorar o desempenho das funções de gestão	2151 2152 2153 2154 2155	Das questões da prática 2150	Resultado para a prática Monitorar o desempenho das funções de gestão (2150)	2150 2151 2152 2153 2154 2155	2130	2130 2132 2134 2136 2138



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

Governança Pública Organizacional	3110	Capacidade em promover a transparência	3111 3112	Das questões da prática 3110	Resultado para a prática Promover a transparência (3110)	3110 3111 3112	3110	3110 3111 3112 3115
Governança Pública Organizacional	3120	Capacidade em garantir a accountability	3121 3122 3123 3124	Das questões da prática 3120	Resultado para a prática Garantir a accountability (3120)	3120 3121 3122 3123 3124	3110	3110 3113 3114
Governança Pública Organizacional	3130	Capacidade em monitorar a satisfação dos usuários	3131 3132 3133	Das questões da prática 3130	Resultado para a prática Monitorar a satisfação dos usuários (3130)	3130 3131 3132 3133	5110 5120	5110 5111 5120 5121 5122
Governança Pública Organizacional	3140	Capacidade em assegurar a efetividade da auditoria interna	3141 3142 3143 3144	Das questões da prática 3140	Resultado para a prática Assegurar a efetividade da auditoria interna (3140)	3140 3141 3142 3143 3144	3120	3120 3121 3122 3123 3124
Governança e Gestão de Pessoas	iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de pessoas	1110 1120 1130 2110 2120 EstrPessoas 2140 3110 3120 3130 3140 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nas práticas de Governança Pública Organizacional (com recortes nas práticas 2130 e 2150 - EstrPessoas) e de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de pessoas (iGovPessoas)	iGovPessoas iGovPub EstrPessoas iGestPessoas	iGovPessoas	iGovPessoas iGovPub 213P iGestPessoas

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Pessoas	iGestPessoas	Índice de Gestão de Pessoas	4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	De todas as práticas avaliadas no tema gestão de pessoas	Resultado para o Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas)	iGestPessoas 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170	iGestPessoas	iGestPessoas 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170 4180
Governança e Gestão de Pessoas	4110	Capacidade em realizar planejamento da gestão de pessoas.	4111 4112 4113	Das questões da prática 4110	Resultado para a prática Realizar Planejamento da Gestão de Pessoas (4110)	4110 4111 4112 4113	4110	4110 4111 4112 4113
Governança e Gestão de Pessoas	4120	Capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores.	4121 4122 4123 4124	Das questões da prática 4120	Resultado para a prática Definir a Demanda por Colaboradores e Gestores (4120)	4120 4121 4122 4123 4124	4120	4120 4121 4122 4123 4124
Governança e Gestão de Pessoas	4130	Capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes.	4131 4132 4133 4134	Das questões da prática 4130	Resultado para a prática Assegurar o Provimento das Vagas Existentes (4130)	4130 4131 4132 4133 4134	4130	4130 4131 4132 4133 4134
Governança e Gestão de Pessoas	4140	Capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.	4141 4142 4143 4144	Das questões da prática 4140	Resultado para a prática Assegurar a Disponibilidade de Sucessores Qualificados (4140)	4140 4141 4142 4143 4144	4140	4140 4141 4142 4143 4144
Governança e Gestão de Pessoas	4150	Capacidade em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.	4151 4152 4153	Das questões da prática 4150	Resultado para a prática Desenvolver as Competências dos Colaboradores e dos Gestores (4150)	4150 4151 4152 4153	4150	4150 4151 4152 4153 4154

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Pessoas	4160	Capacidade em desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4161 4162 4163 4164 4165 4166	Das questões da prática 4160	Resultado para a prática Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho (4160)	4160 4161 4162 4163 4164 4165 4166	4160 4180	4160 4161 4162 4163 4164 4165 4166 4167 4180 4181 4182 4183
Governança e Gestão de Pessoas	4170	Capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	4171 4172 4173 4174 4175	Das questões da prática 4170	Resultado para a prática Gerir o Desempenho dos Colaboradores e dos Gestores (4170)	4170 4171 4172 4173 4174 4175	4170	4170 4171 4172 4173 4174
Governança e Gestão de Pessoas	EstrPessoas	Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas	2132 2152	Das questões de estratégia: estabelecer o modelo da gestão de pessoas; e monitorar os seus resultados. Avalia a existência de mecanismos para promover a gestão estratégica de pessoas.	Resultado para a prática Promover a Gestão Estratégica de Pessoas (EstrPessoas)	EstrPessoas 2132 2152	213P	213P 2133 2134
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGovTI	Índice de Governança e Gestão de TI	GovernancaTI iGestTI	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores de Governança de TI (GovernancaTI) e de Gestão de TI (iGestTI).	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de TI (iGovTI)	iGovTI GovernancaTI iGestTI	iGovTI	iGovTI GovernancaTI iGestTI



Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	GovernançaTI	Índice de Governança de TI	ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores ModeloTI, MonitorAvaliaTI, e ResultadoTI. Esses indicadores tratam de promoção da gestão estratégica de TI (estabelecer o modelo da gestão de TI; e monitorar os seus resultados), e ainda sobre os resultados relacionados à prestação de serviços públicos com qualidade.	Resultado para o Índice de Governança de TI (GovernançaTI)	GovernançaTI ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI	GovernançaTI	GovernançaTI ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestTI	Índice de Gestão de TI	PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores PlanejamentoTI, PessoasTI e ProcessosTI. Esses indicadores são formados por todas as práticas de gestão de TI,	Resultado para o Índice de Gestão de TI (iGestTI)	iGestTI PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI	iGestTI	iGestTI PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

				mais algumas selecionadas de gestão de pessoas e de gestão de contratações.				
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestSegInfo	Índice de Gestão da Segurança da Informação	EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo 2115 4242 4271F 3142E	Das práticas sobre gestão da segurança da informação, a saber: 4250 (EstruturaSegInfo) e 4260 (ProcessoSegInfo).	Resultado para o Índice de Gestão da Segurança da Informação (iGestSegInfo)	iGestSegInfo EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo 2115 4242 4271F 3142E	iGestSegInfo	iGestSegInfo EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestContratos TI	Capacidade em Gestão de Contratos de TI	4352 4361A 4362A	De questões que tratam de gestão de riscos nas etapas de contratação e de gestão de contratos com base em desempenho.	Resultado para Gestão de Contratos de TI (iGestContratosTI)	iGestContratosTI 4352 4361A 4362A	iGestContratos TI	iGestContratos TI 4332D 4341A 4342
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	PessoasTI	Capacidade em gestão de pessoal de TI	4121 4122 4123 4131 4151 4172	De questões selecionadas que tratam de gestão de pessoas (definição da demanda por colaboradores e gestores; provimento das vagas existentes; desenvolvimento de competências; gestão de desempenho)	Resultado para Gestão de Pessoal de TI (PessoasTI)	PessoasTI 4121 4122 4123 4131 4151 4172	PessoasTI	PessoasTI 4121D 4122D 4123D 4131D 4151C 4172D

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessosTI	Capacidade em processos de TI	iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI	De todas as práticas avaliadas no tema de gestão de TI (com exceção da de planejamento de TI - 4210) e ainda das práticas sobre gestão de contratos (iGestContratosTI).	Resultado para Processos em TI (ProcessosTI)	ProcessosTI iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI	ProcessosTI	ProcessosTI iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	PlanejamentoTI	Capacidade em realizar planejamento de TI	4211 4212	Das questões da prática 4210	Resultado para Realizar Planejamento de TI (PlanejamentoTI)	PlanejamentoTI 4211 4212	PlanejamentoTI	PlanejamentoTI 4211 4212
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestServicosTI	Capacidade em Gerir Serviços de TI	4221 4222 4223 4224	Das questões da prática 4220	Resultado para Gerir Serviços de TI (iGestServicosTI)	iGestServicosTI 4221 4222 4223 4224	iGestServicosTI	iGestServicosTI 4221 4222 4223 4224
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestNiveisServicoTI	Capacidade em gerir nível de serviço de TI	4231	Das questões da prática 4230	Resultado para Gerir Nível De Serviço de TI (iGestNiveisServicoTI)	iGestNiveisServicoTI 4231	iGestNiveisServicoTI	iGestNiveisServicoTI 4231 4232 4233
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestRiscosTI	Capacidade em gerir riscos de TI	4241 4242 2111 2112 2113 2114 2115	Das questões da prática 4240 e 2110 (gestão de riscos organizacionais)	Resultado para Gerir Riscos de TI (iGestRiscosTI)	iGestRiscosTI 4241 4242 2111 2112 2113 2114 2115	iGestRiscosTI	iGestRiscosTI 4241 4242 2111 2112 2113

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	EstruturaSegInfo	Capacidade em definir políticas de responsabilidades para a gestão da TI	4251 4252 4253	Das questões da prática 4250	Resultado para Definir Políticas de Responsabilidades para a Gestão da TI (EstruturaSegInfo)	EstruturaSegInfo 4251 4252 4253	EstruturaSegInfo	EstruturaSegInfo 4251 4252 4253 4254
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessoSegInfo	Capacidade em estabelecer processos e atividades para a gestão da TI	4261 4262 4263 4264 4265 4266	Das questões da prática 4260	Resultado para Estabelecer Processos e Atividades para a Gestão da TI (ProcessoSegInfo)	ProcessoSegInfo 4261 4262 4263 4264 4265 4266	ProcessoSegInfo	ProcessoSegInfo 4261 4262 4263 4264
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ProcessoSoftware	Capacidade em executar processo de software	4270	Da questão da prática 4270	Resultado para Executar Processo De Software (ProcessoSoftware)	ProcessoSoftware	ProcessoSoftware	4270 4271
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	iGestProjetosTI	Capacidade em gerir projetos de TI	4280	Da questão da prática 4280	Resultado para Gerir Projetos de TI (iGestProjetosTI)	iGestProjetosTI	iGestProjetosTI	4280 4281
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ModeloTI	Capacidade em estabelecer modelo de gestão de TI	2133	Questão 2133 (que trata de definição de modelo de gestão de TI)	Resultado para Estabelecer Modelo de Gestão de TI (ModeloTI)	ModeloTI	ModeloTI	2135
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	MonitorAvaliaTI	Capacidade em monitorar o desempenho da gestão de TI	2153 3142D 3142E	Questões 2153 (prática de estratégia que trata de monitoramento do desempenho da gestão de TI) e 3142 (prática que trata dos serviços de	Resultado para Monitorar o Desempenho da Gestão de TI (MonitorAvaliaTI)	MonitorAvaliaTI 2153 3142D 3142E	MonitorAvaliaTI	MonitorAvaliaTI 2136 3123E 3123F 3123G



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

				avaliação da auditoria interna)				
Governança e Gestão de Segurança e de Tecnologia da Informação	ResultadoTI	Capacidade em prestar serviços públicos com qualidade	2123 3132 3133	Questões 2123 (definição de metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos), 3132 (assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de qualidade), e 3133 (promover a participação dos usuários)	Resultado para Prestação de Serviços Públicos com Qualidade (ResultTI)	ResultadoTI 2123 3132 3133	ResultadoTI	5120 5121 5122 5123 5124 5125
Governança e Gestão de Contratações	iGovContrat	Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat iGestContrat	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores GovernancaContrat e iGestContrat.	Resultado para o Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContrat)	iGovContrat GovernancaContrat iGestContrat	iGovContrat	iGovContrat GovContrat iGestContrat
Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat	Índice de Governança de Contratações	2134 2154	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nas práticas que tratam de promoção da gestão estratégica	Resultado para o Índice de Governança de Contratações (GovContrat)	GovernancaContrat 2134 2154	GovContrat	GovContrat 2137 2138 3121G 3123D

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

				de contratações (estabelecer o modelo da gestão de contratações; e monitorar os seus resultados).				
Governança e Gestão de Contratações	iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações	IntegrContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat ContratSustent	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores IntegrContrat, Pessoas, Processos, RiscoContr, GestContrat, ContratSustent. Esses indicadores são formados por todas as práticas de gestão de contratações, mais a 2110 (gestão de riscos organizacionais)	Resultado para o Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat)	iGestContrat IntegrContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat ContratSustent	iGestContrat	iGestContrat Pessoas Processos RiscoContr GestContrat
Governança e Gestão de Contratações	IntegrContrat	Capacidade em promover a integridade nas contratações.	4311 4312	Das questões da prática 4310 (IntegrContrat)	Resultado para Promover a integridade na área de contratações (IntegrContrat)	IntegrContrat 4311 4312		
Governança e Gestão de Contratações	Pessoas	Capacidade em gestão de Pessoal de Contratações	4321 4322 4323	Das questões da prática 4320	Resultado para Gestão de Pessoal de Contratações (Pessoas)	Pessoas 4321 4322 4323	Pessoas	Pessoas 4121B 4122B 4123C 4131B 4151B 4172B

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Contratações	Processos	Capacidade em processos de Contratações	4331 4341 4342 4343	Das questões das práticas 4330 e 4340	Resultado para Processos de Contratações (Processos)	Processos 4331 4341 4342 4343	Processos	Processos 4311 4321 4322 4323
Governança e Gestão de Contratações	RiscoContr	Capacidades em gestão de riscos das contratações	4351 4352 2111 2112 2113 2114 2115	Das questões das práticas 4350 (gestão de riscos em contratações) e 2110 (gestão de riscos organizacionais)	Resultado para Gerir Riscos em Contratações (RiscoContr)	RiscoContr 4351 4352 2111 2112 2113 2114 2115	RiscoContr	RiscoContr 4331 4332 2111 2112
Governança e Gestão de Contratações	GestContrat	Capacidade em contratar e gerir com base em desempenho	4361 4362	Das questões da prática 4360	Resultado para Contratar e gerir com base em desempenho (GestContrat)	GestContrat 4361 4362	GestContrat	GestContrat 4341 4342
Governança e Gestão de Contratações	ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	4371	Da questão da prática 4371	Resultado para Realizar contratações sustentáveis (ContratSustent)	ContratSustent 4371		
Governança e Gestão Orçamentárias	iGovOrcament	Índice de governança e gestão orçamentárias	GovernancaOrcament iGestOrcament	Primeiro componente principal dos resultados obtidos nos indicadores GovernancaOrcament e iGestOrcament.	Resultado para o Índice de governança e gestão orçamentárias (iGovOrcament)	iGovOrcament GovernancaOrcament iGestOrcament		
Governança e Gestão Orçamentárias	GovernancaOrcament	Índice de governança orçamentária	2135 2155	Das questões de estratégia: estabelecer o modelo da gestão orçamentária; e	Resultado para o Índice de governança orçamentária (GovernancaOrcament)	GovernancaOrcament 2135 2155		



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex

Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração

				monitorar os seus resultados.				
Governança e Gestão Orçamentárias	iGestOrcament	Índice de gestão orçamentária	4410 4420	De todas as práticas avaliadas de gestão orçamentária	Resultado para o Índice de gestão orçamentária (iGestOrcament)	iGestOrcament 4410 4420		
Governança e Gestão Orçamentárias	4410	Prática 4410	4411 4412 4413 4414 4415	Das questões da prática 4410	Resultado para Estabelecer o processo orçamentário organizacional (4410)	4410 4411 4412 4413 4414 4415		
Governança e Gestão Orçamentárias	4420	Prática 4420	4421 4422 4423	Das questões da prática 4420	Resultado para Contemplar adequadamente as prioridades no orçamento (4420)	4420 4421 4422 4423		



Apêndice D. De-Para questões iGG2021-iGG2018

TEMA	QUESTIONÁRIO 2021	QUESTIONÁRIO 2018
Governança Pública Organizacional	1110. Estabelecer o modelo de governança	1110. Estabelecer o modelo de governança da organização
Governança Pública Organizacional	1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida	1111. A estrutura interna de governança da organização está definida
Governança Pública Organizacional	1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas	1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas
Governança Pública Organizacional	1120. Promover a integridade	1130. Zelar por princípios de ética e conduta
Governança Pública Organizacional	1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade	1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido
		1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	1122. Há gestão de ética para a organização	4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
		4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta
Governança Pública Organizacional	1123. Programa de integridade da organização está estabelecido	4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas	1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados
		1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados
		4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados
Governança Pública Organizacional	1130. Promover a capacidade da liderança	1120. Gerir o desempenho da alta administração



Governança Pública Organizacional	1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos	1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos
Governança Pública Organizacional	1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado	1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado
Governança Pública Organizacional	1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2110. Gerir riscos	2110. Gerir os riscos da organização
Governança Pública Organizacional	2111. A estrutura da gestão de riscos está definida	2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
Governança Pública Organizacional	2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2120. Estabelecer a estratégia	2120. Estabelecer a estratégia da organização
Governança Pública Organizacional	2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido	2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	2122. A estratégia da organização está definida	2122. A estratégia da organização está definida
		2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas
Governança Pública Organizacional	2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos	5123. A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital
		5125. A organização definiu metas para simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos digitais

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança Pública Organizacional	2130. Promover a gestão estratégica	2130. Promover a gestão estratégica
Governança Pública Organizacional	2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos	2123. Os principais processos estão identificados e mapeados
		2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos
Governança Pública Organizacional	2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas
Governança Pública Organizacional	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação	2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
Governança Pública Organizacional	2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações
Governança Pública Organizacional	2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2140. Monitorar os resultados organizacionais	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	2150. Monitorar o desempenho das funções de gestão	2130. Promover a gestão estratégica
Governança Pública Organizacional	2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos	2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos
Governança Pública Organizacional	2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas	2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas
Governança Pública Organizacional	2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação	2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação
Governança Pública Organizacional	2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações	2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança Pública Organizacional	2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3110. Promover a transparência	3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas
Governança Pública Organizacional	3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas	3111. O modelo de transparência está estabelecido
		3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido
Governança Pública Organizacional	3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos	3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos
Governança Pública Organizacional	3120. Garantir a accountability	3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas
Governança Pública Organizacional	3121. A organização presta contas diretamente à sociedade	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3122. A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3123. O canal de denúncias está estabelecido	3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido
Governança Pública Organizacional	3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos	3113. O modelo de responsabilização está estabelecido
Governança Pública Organizacional	3130. Monitorar a satisfação dos usuários	5110. Prestar serviços públicos com qualidade
		5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade
Governança Pública Organizacional	3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado	5111. A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Usuário (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).



Governança Pública Organizacional	3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas	5121. A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização
Governança Pública Organizacional	3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados	5122. A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços
Governança Pública Organizacional	3140. Assegurar a efetividade da auditoria interna	3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna
Governança Pública Organizacional	3141. A instância superior de governança da organização participa da elaboração Plano Anual de Auditoria Interna	3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna
Governança Pública Organizacional	3142. A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização	3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança
Governança Pública Organizacional	3143. A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna	Não há correspondência em 2018
Governança Pública Organizacional	3144. A instância superior de governança da organização opina sobre o desempenho da função de auditoria interna	3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas
Governança e Gestão de Pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas	4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização	4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas
Governança e Gestão de Pessoas	4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores



Governança e Gestão de Pessoas	4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão
Governança e Gestão de Pessoas	4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores
Governança e Gestão de Pessoas	4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
Governança e Gestão de Pessoas	4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho
Governança e Gestão de Pessoas	4130. Assegurar o provimento das vagas existentes	4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes
Governança e Gestão de Pessoas	4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados
Governança e Gestão de Pessoas	4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
Governança e Gestão de Pessoas	4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
Governança e Gestão de Pessoas	4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais	4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

	desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	
Governança e Gestão de Pessoas	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
Governança e Gestão de Pessoas	4141. Há uma política, ou programa, de sucessão	4141. A organização dispõe de uma política de sucessão
Governança e Gestão de Pessoas	4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas	4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas	4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas
Governança e Gestão de Pessoas	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais
Governança e Gestão de Pessoas	4153. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras
Governança e Gestão de Pessoas	4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável
		4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para	4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho



	realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	
Governança e Gestão de Pessoas	4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
Governança e Gestão de Pessoas	4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento
Governança e Gestão de Pessoas	4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização
Governança e Gestão de Pessoas	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
Governança e Gestão de Pessoas	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade
Governança e Gestão de Pessoas	4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade
Governança e Gestão de Pessoas	4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Pessoas	4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Pessoas	4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados



Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação	4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação	4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente	4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	4220. Gerir serviços de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação	4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4222. A organização executa processo de gestão de mudanças	4222. A organização executa processo de gestão de mudanças
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)	4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação	4224. A organização executa processo de gestão de incidentes
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação	4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)	4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação		4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas



Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	4240. Gerir riscos de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação	4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação
		4264. A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação	4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação	4253. A organização possui gestor de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação	4254. A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação



Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação	4261. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações	4262. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação	4263. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4270. Executar processo de software	4270. Executar processo de software
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4271. A organização executa um processo de software	4271. A organização executa um processo de software
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4280. Gerir projetos de tecnologia da informação	4280. Gerir projetos de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Tecnologia da Informação	4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação	4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação
Governança e Gestão de Contratações	4310. Promover a integridade na área de contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4311. A organização promove a ética nas contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4312. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação	Não há correspondência em 2018



Governança e Gestão de Contratações	4320. Desenvolver a capacidade da área de contratações	4121; 4122; 4123; 4131; 4172
Governança e Gestão de Contratações	4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão: b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
		4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados: b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
		4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade: b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores: b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
		4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho: c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4330. Realizar planejamento das contratações	4310. Realizar planejamento das contratações
Governança e Gestão de Contratações	4331. A organização executa processo de planejamento das contratações	4311. A organização executa processo de planejamento das contratações
Governança e Gestão de Contratações	4340. Estabelecer processos de trabalho de contratações	4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações
Governança e Gestão de Contratações	4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	4321. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações
Governança e Gestão de Contratações	4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	4322. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO****Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex****Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração**

Governança e Gestão de Contratações	4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos	4323. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos
Governança e Gestão de Contratações	4350. Gerir riscos em contratações	4330. Gerir riscos em contratações
Governança e Gestão de Contratações	4351. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos	4331. Riscos da área de gestão de contratações são geridos
Governança e Gestão de Contratações	4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação	4332. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação
Governança e Gestão de Contratações	4360. Contratar e gerir com base em desempenho	4340. Contratar e gerir com base em desempenho
Governança e Gestão de Contratações	4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado	4341. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho
Governança e Gestão de Contratações	4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade	4342. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade
Governança e Gestão de Contratações	4370. Realizar contratações sustentáveis	Não há correspondência em 2018
Governança e Gestão de Contratações	4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível	Não há correspondência em 2018