

# Diagnóstico dos Tribunais de Contas do Brasil

Avaliação da Qualidade e Agilidade do Controle Externo (Revisão por pares)









**ATRICON**

Associação dos Membros dos  
Tribunais de Contas do Brasil

**DIRETORIA DA ATRICON – BIÊNIO 2012-2013**

Presidente	Conselheiro Antonio Joaquim Moraes Rodrigues Neto (TCE-MT)
1º Vice-presidente	Conselheiro Thiers Vianna Montebello (TCM-RJ)
2º Vice-presidente	Conselheiro Valdecir Pascoal (TCE-PE)
3º Vice-presidente	Conselheiro César Colares (TCM-PA)
Diretoria Ass. Corporativos	Conselheira Anilcécia Luiza Machado (TC-DF)
Diretoria Ass. Corporativos	Conselheiro Reinaldo Neves Filho (TCE-RR)
Diretoria Ass. Corporativos	Conselheira Maria Theresa F. Garrido (TCM-GO)
Diretoria de Controle Externo	Conselheiro Érico Xavier Desterro e Silva (TCE-AM)
Diretoria de Controle Externo	Conselheiro Sebastião Carlos Ranna (TCE-ES)
Diretoria de Controle Externo	Conselheiro Maurício Faria (TCM-SP)
Diretoria de Relações Institucionais	Conselheiro Marcos C. Loreto (TCE-PE)
Diretoria de Relações Institucionais	Conselheiro Waldir N. Barbosa (TCE-MS)
Diretoria de Relações Institucionais	Auditor Substituto de Conselheiro Luiz Henrique M. de Lima (TCE-MT)
Diretoria Administrativa	Auditor Substituto de Conselheiro Jaylson F Lopes Campello (TCE-PI)
Diretoria Administrativa	Conselheiro Honor C. de Oliveira (TCM-GO)
Diretoria Administrativa	Conselheiro Wanderley G. de Ávila (TCE-MG)
Conselho Fiscal	Conselheiro Luis da Cunha Teixeira (TCE-PA)
	Conselheira Marisa Serrano (TCE-MS)
	Conselheiro José De Ribamar Caldas Furtado (TCE-MA)
Suplentes	Conselheiro Wilson Rogério Wan-Dall (TCE-SC)
	Conselheiro Regildo Wanderley Salomão (TCE-AP)

**COMITÊ ESTRATÉGICO DA ATRICON**

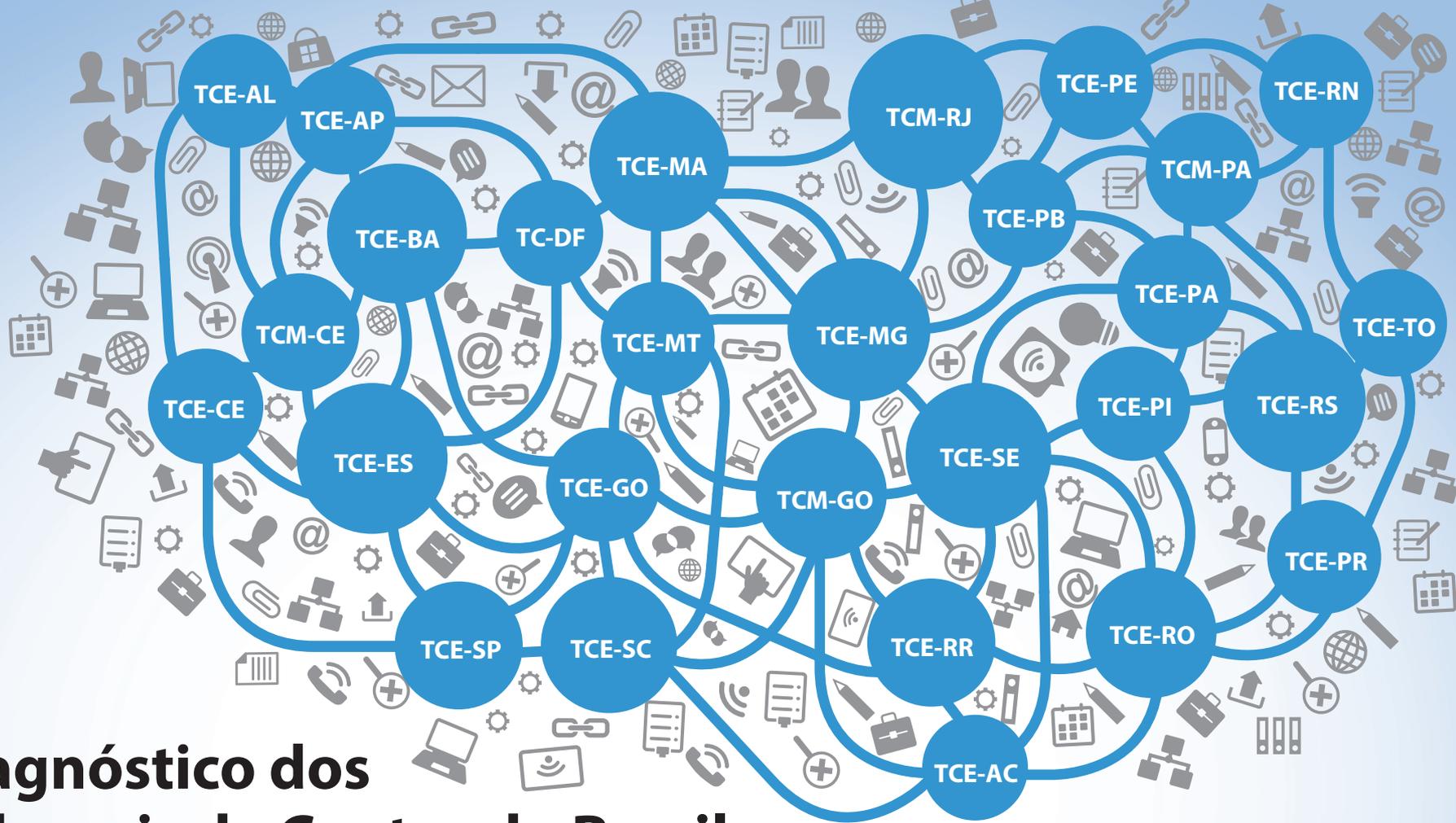
**Integrantes:**

Conselheiro Antonio Joaquim  
Airton Carlos da Silva  
Américo Santos Corrêa  
Denise Suszek  
João Lopes Conde  
Risodalva Beata de Castro  
Tania Izabel Moschini Moraes

**Apoio Permanente:**

Alan Fernandes Pimenta  
Altair Hrubá  
Andréia da Silva Oliveira  
Bruna de Jesus  
Janayna Cajueiro  
Joaquim Freire da Silva  
Paula Palma Fontes





# Diagnóstico dos Tribunais de Contas do Brasil

Avaliação da Qualidade e Agilidade do Controle Externo (Revisão por pares)



## Carta da Atricon

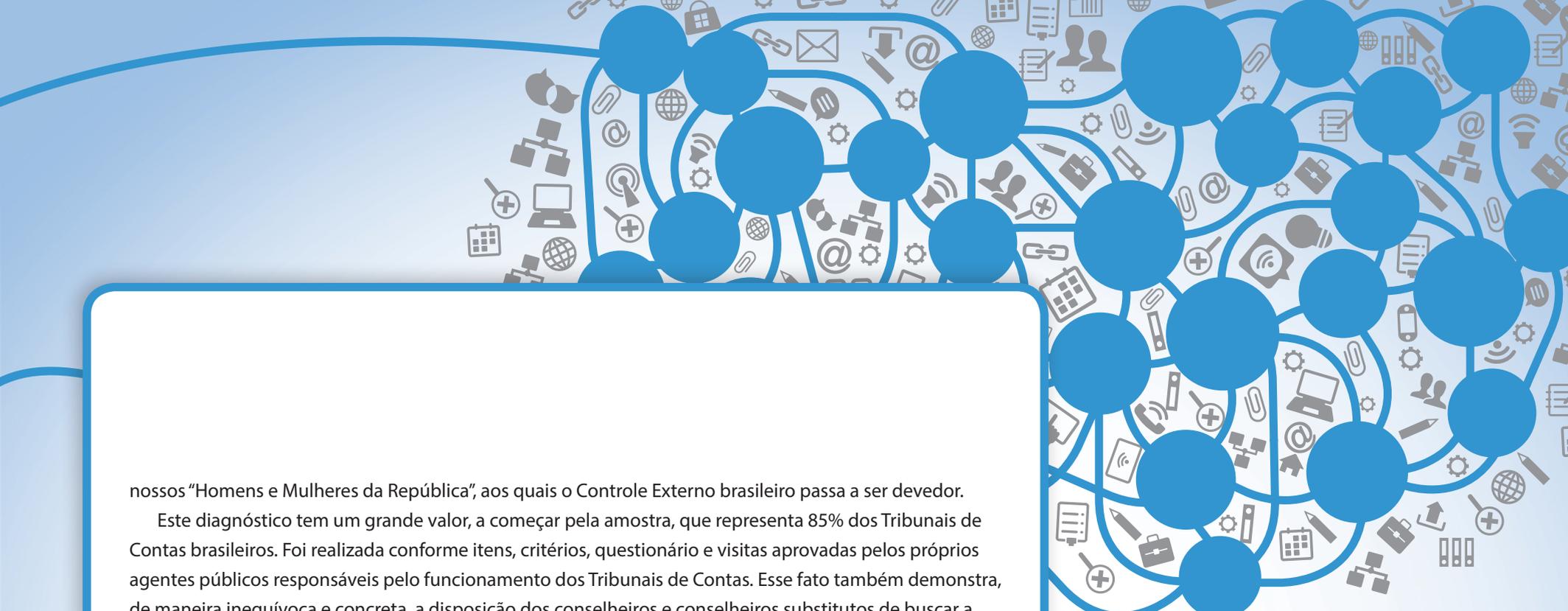
*Aos Homens e Mulheres da República*

O primeiro diagnóstico da qualidade e agilidade dos Tribunais de Contas é a comprovação de que metas mais ousadas podem ser alcançadas se existirem planejamento, ação, aferição e entrega. Mas esse tripé exige uma contrapartida fundamental: a existência de uma equipe composta por pessoas comprometidas e despojadas. No caso específico desta meta, também a compreensão sobre o valor transcendente de determinados resultados e a coragem de buscá-los. O objeto em questão era avaliar e ser avaliado pelos próprios pares, em procedimento nunca realizado no âmbito dos nossos Tribunais.

Por isso, devemos destacar a decisão do Conselho Deliberativo da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil, de aprovar o instrumento de medição sobre realidade dos Tribunais de Contas, com a orientação de se evitar ranqueamento. O primeiro obstáculo superado foi o da desconfiança e, a grande vitória, a da aceitação, sobressaindo a convicção de que as ameaças não vêm das falhas, mas da indiferença daqueles que as permitem. Neste sentido, a Atricon esteve sempre vigilante e ofereceu todo o suporte para a concretização da tarefa.

Agora, ao anunciar esta obra histórica, um marco referencial sobre a situação dos Tribunais de Contas dos Estados, Municípios e Distrito Federal, a Atricon celebra os 28 Tribunais que aderiram ao instrumento de avaliação da qualidade e agilidade e abriram as suas portas para a verificação, sem nenhum tipo de restrição. Em seguida, enaltece os conselheiros, conselheiros substitutos e técnicos, que se entregaram de forma voluntária à realização das 28 visitas de aferição, realizadas em menos de três meses. Eles são os





nosso “Homens e Mulheres da República”, aos quais o Controle Externo brasileiro passa a ser devedor.

Este diagnóstico tem um grande valor, a começar pela amostra, que representa 85% dos Tribunais de Contas brasileiros. Foi realizada conforme itens, critérios, questionário e visitas aprovadas pelos próprios agentes públicos responsáveis pelo funcionamento dos Tribunais de Contas. Esse fato também demonstra, de maneira inequívoca e concreta, a disposição dos conselheiros e conselheiros substitutos de buscar a modernização e o aperfeiçoamento dos nossos órgãos de fiscalização. Esse mover também merece ser comemorado.

Sendo um marco referencial, este diagnóstico permitirá as correções, os ajustes e, até mesmo, as transformações necessárias em nossos Tribunais de Contas. Que elas realmente ocorram, no ritmo e no tempo de cada instituição. Agora a meta é outra: tornar a aplicação deste instrumento uma rotina. E com medições cada vez mais apuradas.

Brasília-DF, 15 de novembro de 2013.

**Conselheiro Antonio Joaquim**

*Presidente da Atricon*



Copyright © Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), 2013.

Tiragem: 1.000

É permitida a reprodução total ou parcial de texto desta obra, desde que citada a fonte.

#### FICHA CATALOGRÁFICA

D536

Diagnóstico dos Tribunais de Contas do Brasil:  
Avaliação da Qualidade e Agilidade do Controle  
Externo./ Atricon. -- Brasília-DF: Atricon,  
2013.

1.Tribunais de Contas. 2.Avaliação da  
Qualidade. 3.Controle Externo. 1.Título.

CDU 34

#### PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

##### Conselheiros

Jaylson Fabianh Lopes Campelo (coordenação)  
José de Ribamar Caldas Furtado  
Edilson de Sousa Silva  
Joaquim Kennedy Nogueira Barros  
Marcos Coelho Loreto  
Maria Teresa Fernandes Garrido Santos

##### Técnicos

Altair Hruha  
Américo Santos Corrêa  
Débora Pinto da Silva  
Eduardo Givago Coelho Machado  
Gislaine Fois Fernandes  
Jackson Francisco de Oliveira  
Luiz Genélio Mendes Jorge  
Maria Salete Silva Oliveira  
Miguel Garcia de Queiroz  
Paula Palma Fontes  
Risodalva Beata de Castro

#### PRODUÇÃO

##### DAM Editorial

Capa, Projeto Gráfico Doriane Miloch .....Publicitária  
Imagens © Thinkstock

Av. Bem-te-vi, s/n – Condomínio Altos de Chapada, casa 11 – Centro – Chapada dos Guimarães-MT  
(65) 9983-1639 – doriane.miloch@gmail.com



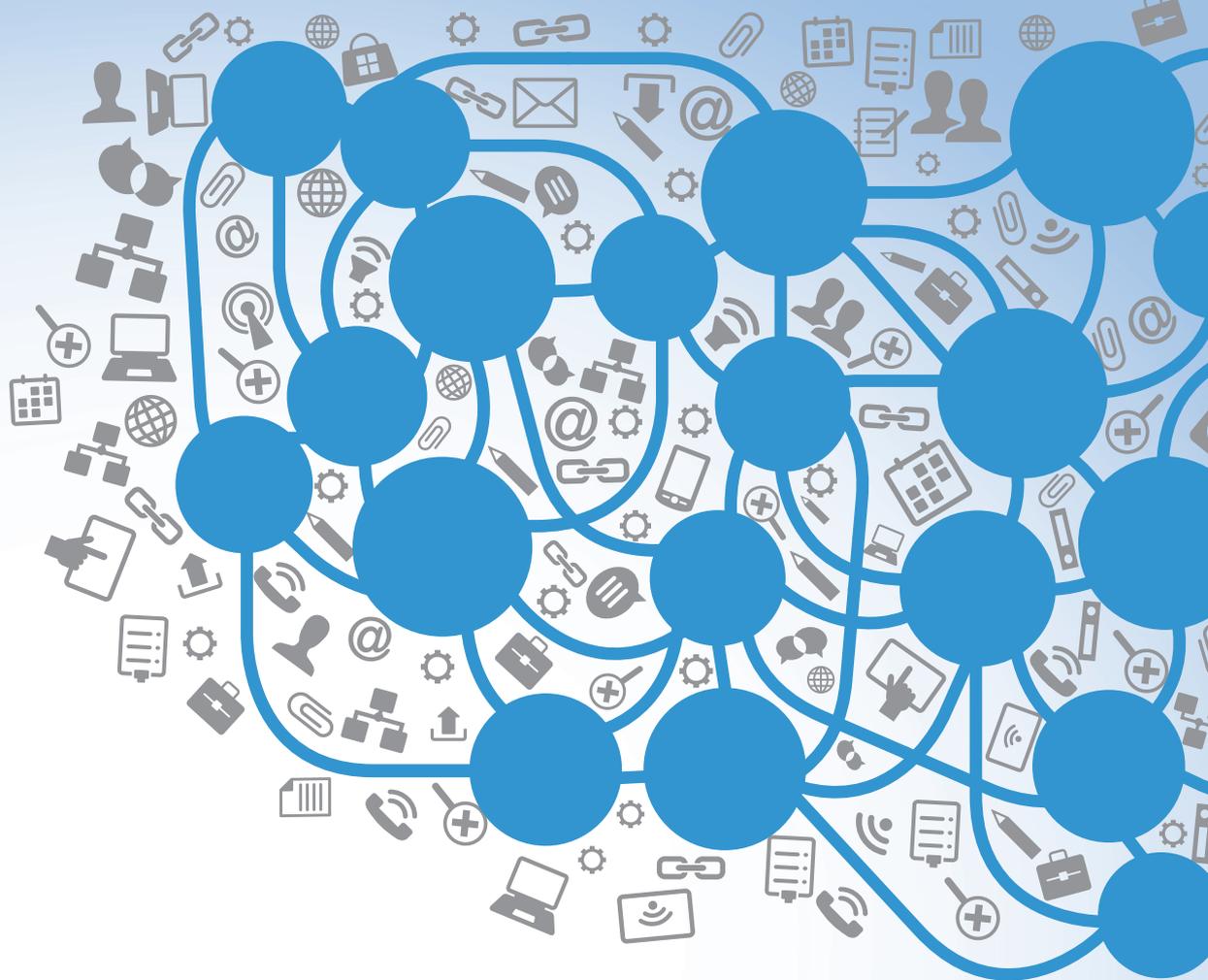
##### BRASÍLIA-DF

SRTV / SUL – qud 701 - bl K - Ed Embassy Tower, sl 830 – CEP: 70.340-000  
t (61) 3346-3533 - f (61) 3346-7638

##### CUIABÁ-MT

Centro Político e Administrativo – r Conselheiro Benjamin Duarte Monteiro, n 1 – CEP: 78049-915  
Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT)  
t (65) 3613-7120

atricon@atricon.org.br – www.atricon.org.br – @Atricon





# Sumário

<b>Introdução</b> .....	9
<b>1. Contextualização</b> .....	11
<b>2. Das Visitas Técnicas</b> .....	12
<b>3. Dos Resultados</b> .....	14
<b>3.1 Marco Legal</b> .....	15
<b>3.1.1 Composição em consonância com a Constituição Federal</b> .....	15
<b>3.1.2 Adoção do Código de Ética (membros e servidores)</b> .....	19
<b>3.2 Desempenho do Controle Externo</b> .....	20
<b>3.2.1 Agilidade do controle externo</b> .....	20
<b>3.3 Estratégia e Desenvolvimento Organizacional</b> .....	22
<b>3.3.1 Planejamento estratégico como ferramenta indispensável de gestão</b> .....	22
<b>3.4 Normas e Metodologia de Auditoria</b> .....	26
<b>3.4.1 Normas de Auditoria Governamental (NAGs)</b> .....	26
<b>3.4.2 Auditoria Operacional</b> .....	28
<b>3.4.3 Auditoria de Receita</b> .....	30
<b>3.4.4 Controle Externo Concomitante</b> .....	32
<b>3.4.5 Informações Estratégicas para o Controle Externo (atividade de inteligência)</b> .....	36
<b>3.4.6 Acordos de Cooperação Técnica com outros órgãos de controle</b> .....	39
<b>3.4.7 Acompanhamento das Decisões</b> .....	40
<b>3.4.8 Súmula e Jurisprudência</b> .....	42
<b>3.5 Administração e Estrutura de Apoio</b> .....	44
<b>3.5.1 Corregedoria</b> .....	44
<b>3.5.2 Controle Interno</b> .....	48
<b>3.5.3 Unidade de Tecnologia da Informação</b> .....	50
<b>3.6 Recursos Humanos e Liderança</b> .....	54
<b>3.6.1 Política de gestão de pessoas</b> .....	54
<b>3.6.2 Escola de Contas</b> .....	56
<b>3.7 Comunicação e Transparência</b> .....	60
<b>3.7.1 Ouvidoria</b> .....	60
<b>3.7.2 Cumprimento das Regras de Transparência</b> .....	64
<b>3.7.3 Comunicação Institucional</b> .....	70
<b>4. Conclusão</b> .....	77





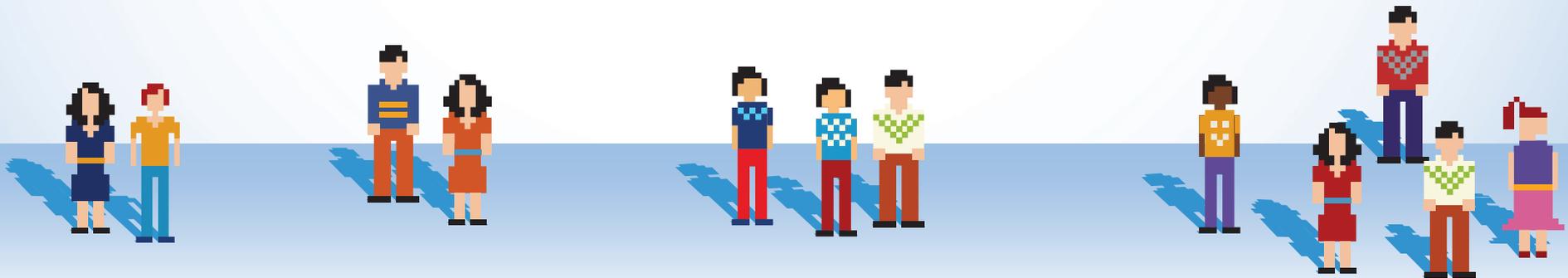
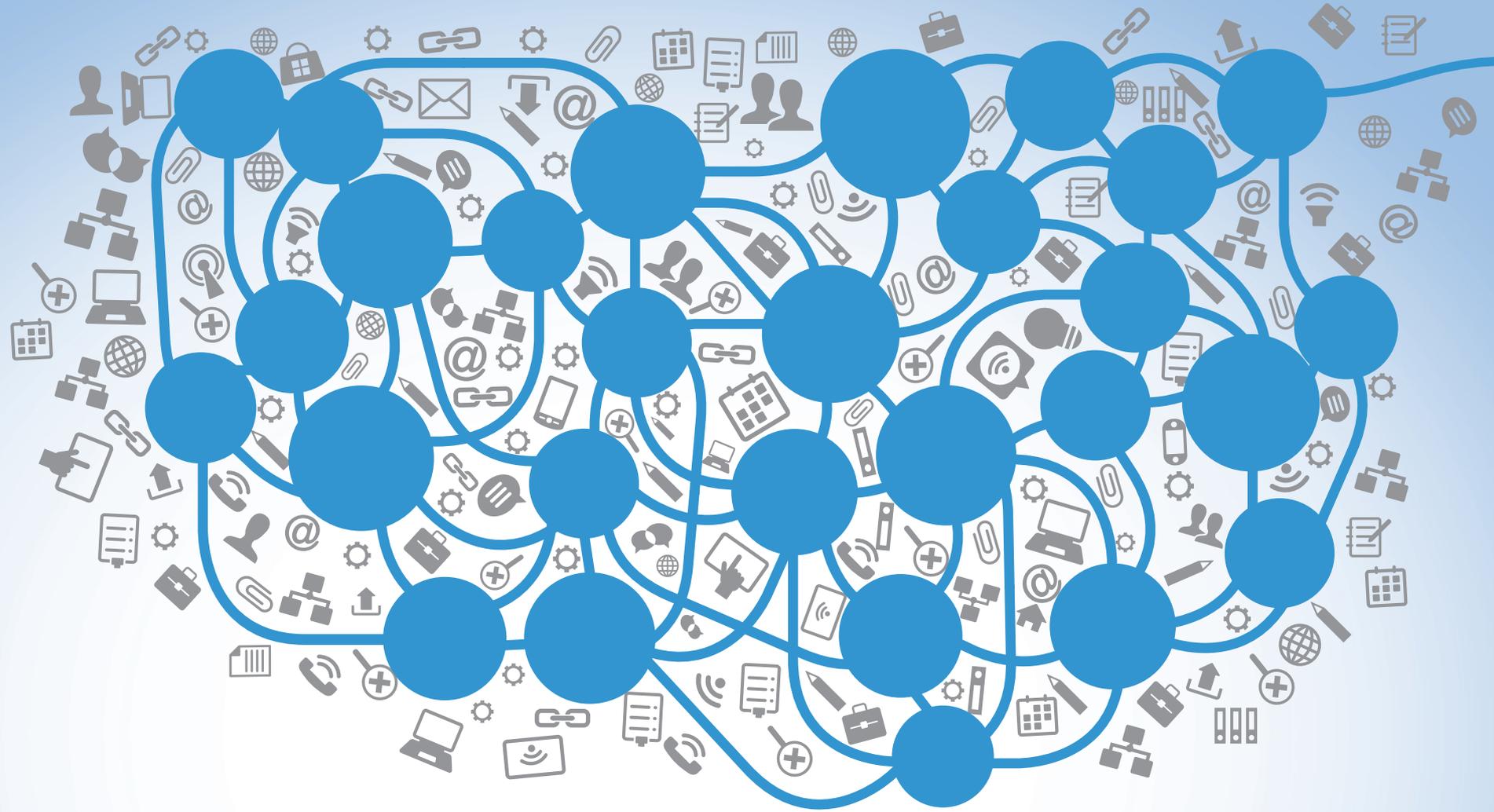
## Introdução

O estabelecimento de um parâmetro nacional de avaliação do controle externo no âmbito dos Tribunais de Contas é uma das mais importantes contribuições que a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) oferece para a sociedade brasileira, destinatária maior dos serviços públicos, e também para o aperfeiçoamento da gestão dos recursos do erário.

O trabalho, de significado histórico, possibilitou aos Tribunais de Contas do Brasil a submissão, de forma voluntária, à verificação de itens e critérios de qualidade e agilidade, definidos a partir de ampla discussão por membros e servidores, cujos resultados estão consubstanciados no Regulamento Atricon nº 01/2013, devidamente aprovado pelos Tribunais, por meio do Conselho Deliberativo da Associação.

O mecanismo em questão fortalece o conceito de sistema nacional de controle externo, estágio essencial para que todos os Tribunais de Contas atuem de modo mais harmônico, cumpram prazos nas auditorias e nos julgamentos, fiscalizem com foco na relevância, valorizem o controle social e ofereçam serviços de excelência, a partir de um padrão de fácil verificação e confirmação.





## 1. Contextualização

O Planejamento Estratégico da Atricon (2012-2017), cuidando dos objetivos estratégicos de fortalecer a imagem da instituição Tribunal de Contas como essencial ao controle dos recursos públicos e à cidadania (objetivo 01); fortalecer a instituição Tribunal de Contas como instrumento indispensável à cidadania (objetivo 03); e, estimular a transparência das informações, das decisões e da gestão dos Tribunais de Contas (objetivo 04), estabelece a iniciativa de elaboração de índices de qualidade e agilidade no âmbito dos Tribunais de Contas.

Em reunião conjunta com as Diretorias da Atricon e do IRB e os presidentes dos Tribunais de Contas, nos dias 21 e 22/03/2013, em Brasília, foi criado grupo de trabalho, integrado por membros de Tribunais de Contas, pelos presidentes da Atricon e do Instituto Rui Barbosa (IRB) e por técnicos indicados por cada um deles, com vistas à definição dos mencionados índices e respectivos critérios de avaliação.

O referido grupo, na reunião do dia 18/04/2013, no Rio de Janeiro-RJ, elaborou proposta de regulamentação do tema, a qual foi aprovada pelo Conselho Deliberativo da Atricon, conjuntamente com as Diretorias da Atricon e do IRB e pelos presidentes dos

Tribunais de Contas (reunião de 02-07-2013, em Brasília-DF), resultando no Regulamento Atricon nº 01/2013, publicado no site da Associação.

Dos 33 Tribunais de Contas dos Estados, Distrito Federal e Municípios do Brasil, 28 formalizaram consentimento para serem submetidos à verificação in loco, o que corresponde ao expressivo percentual de 85% do total, possibilitando, deste modo, amostra bastante satisfatória.

O presente relatório é, portanto, resultado das visitas técnicas nas sedes de cada Tribunal participante, realizadas por conselheiros e técnicos (revisão por pares). Abrange os itens e critérios definidos no Regulamento Atricon nº 01/2013, organizados segundo as dimensões do Marco Legal, do Desempenho, da Estratégia e do Desenvolvimento Organizacional, das Normas e Metodologia de Auditoria, da Administração e Estrutura de Apoio, dos Recursos Humanos e Liderança e da Comunicação e Transparência. Para tanto, lançou-se mão dos procedimentos, métodos e técnicas de auditoria governamental geralmente aceitos, na extensão e profundidade julgadas necessárias à consecução dos objetivos do trabalho.



## 2. Das Visitas Técnicas

As visitas técnicas foram realizadas nas sedes dos Tribunais de Contas pelos conselheiros, conselheiros substitutos e técnicos designados, no período compreendido entre 19 de agosto e 8 de novembro/2013, com observância às regras estabelecidas no Regulamento Atricon nº 01/2013.

### **Tribunais de Contas adesos:**

- » Tribunal de Contas do Estado do Acre (TCE-AC)
- » Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE-AL)
- » Tribunal de Contas do Estado do Amapá (TCE-AP)
- » Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE-BA)
- » Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE)
- » Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará (TCM-CE)
- » Tribunal de Contas do Distrito Federal (TC-DF)
- » Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES)
- » Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO)
- » Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás (TCM-GO)
- » Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA)
- » Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT)
- » Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG)
- » Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA)
- » Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará (TCM-PA)
- » Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE-PB)
- » Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR)
- » Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE)
- » Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI)
- » Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro (TCM-RJ)
- » Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN)
- » Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS)
- » Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO)
- » Tribunal de Contas do Estado de Roraima (TCE-RR)
- » Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE-SC)
- » Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP)
- » Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)
- » Tribunal de Contas do Estado de Tocantins (TCE-TO)

## Conselheiros, conselheiros substitutos e técnicos integrantes do Comitê Gestor:

### » Conselheiros e conselheiros substitutos:

- Antonio Joaquim Moraes Rodrigues Neto (TCE-MT)  
*Presidente da Atricon*
- Jaylson Fabianh Lopes Campelo (TCE-PI)  
*Coordenador do Comitê Gestor*
- José de Ribamar Caldas Furtado (TCE-MA)
- Cezar Miola (TCE-RS)
- Cláudio Couto Terrão (TCE-MG)
- Edilberto Carlos Pontes Lima (TCE-CE e IRB)
- Edilson de Sousa Silva (TCE-RO)
- Fernando Rodrigues Catão (TCE-PB)
- Joaquim Kennedy Nogueira Barros (TCE-PI)
- Benedito Antônio Alves (TCE-RO)
- Marcos Coelho Loreto (TCE-PE)
- Maria Teresa Fernandes Garrido Santos (TCM-GO)
- Moisés Maciel (TCE-MT)
- Paulo Curi Neto (TCE-RO)
- Sebastião Carlos Ranna de Macedo (TCE-ES)
- Soraia Thomaz Dias Victor (TCE-CE)

### » Técnicos:

- Alan Fernandes Pimenta (TCE-MT e Atricon)
- Américo Santos Corrêa (Atricon)
- Débora Pinto da Silva (TCE-RS)
- Eduardo Givago Coelho Machado (TCE-ES)
- Fernando Soares Garcia (TCE-RO)
- Gislaine Fois Fernandes (TCE-MG)
- Jackson Francisco de Oliveira (TCE-PE)
- José Luiz do Nascimento (TCE-RO)
- Luiz Genédio Mendes Jorge (TC-DF e IRB)
- Maria Salete Silva Oliveira (TCE-BA)
- Miguel Garcia de Queiroz (TCE-RO)
- Paula Palma Fontes (TCE-MT e Atricon)
- Paulo Neves da Rocha (TCE-BA)
- Paulo Ribeiro de Lacerda (TCE-RO)
- Risodalva Beata de Castro (TCE-MT e Atricon)
- Stalin Melo Costa (TCE-PB)
- Valtuir Pereira Nunes (TCE-RS)



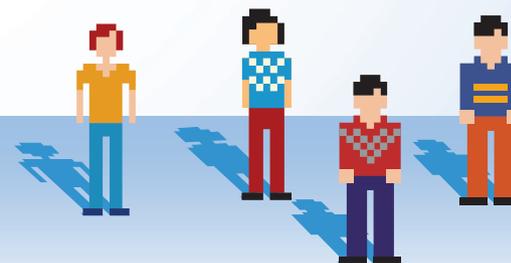
### 3. Dos Resultados

Os resultados foram extraídos dos relatórios das visitas técnicas, elaborados pelos membros do Comitê Gestor com base nas respostas de cada Tribunal de Contas ao questionário formulado pela Atricon, nas entrevistas locais com técnicos e conselheiros e nas manifestações apresentadas pelos respectivos presidentes sobre o relatório preliminar.

São apresentados por item – consolidados e detalhados por respectivos critérios –, agrupados nas seguintes dimensões:

#### Dimensões da avaliação:

- 3.1 Marco Legal
- 3.2 Desempenho
- 3.3 Estratégia e Desenvolvimento Organizacional
- 3.4 Normas e Metodologia de Auditoria
- 3.5 Administração e Estrutura de Apoio
- 3.6 Recursos Humanos e Liderança
- 3.7 Comunicação e Transparência



### 3.1 Marco Legal

Nessa dimensão, foram avaliados os itens 3.1.1 e 3.1.2, a seguir:

#### 3.1.1 Composição em consonância com a Constituição Federal

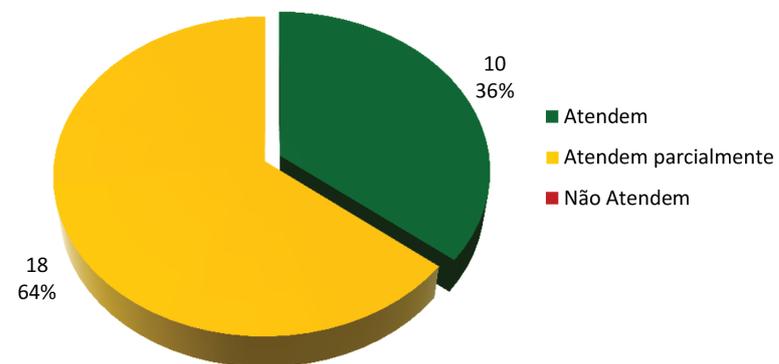
##### Critérios:

- » composição dos Tribunais de Contas em consonância com a Constituição Federal (arts. 73 e 75) e com as interpretações pacificadas no âmbito do Supremo Tribunal Federal: integrados por conselheiros, conselheiros substitutos e procuradores de contas;
- » escolha de quatro conselheiros pelo Poder Legislativo e três pelo Chefe do Poder Executivo. Neste último caso, um dentre os conselheiros substitutos, um dentre os procuradores de contas e o outro de livre escolha;
- » nomeação de conselheiros substitutos e procuradores de contas mediante concurso público, e se aos primeiros são distribuídos originariamente processos para relatoria própria.

##### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 10 (36%) Tribunais de Contas têm a sua composição plenamente adequada ao comando constitucional, enquanto que 18 (64%) atendem apenas parte dos critérios estabelecidos para o item.

**Gráfico 1.** Composição dos TCs em consonância com a Constituição Federal (consolidado).

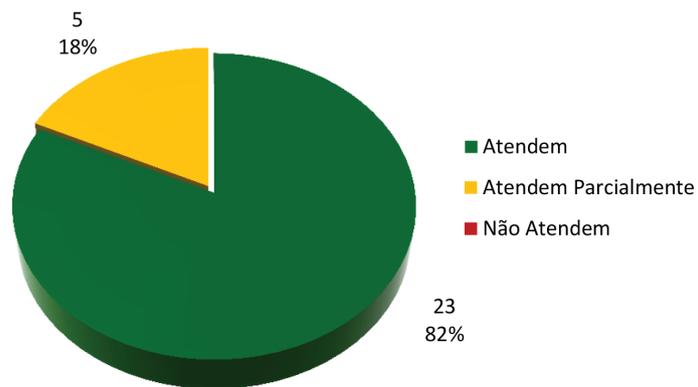


Fonte: Resposta às questões 1 a 6 do questionário Atricon.

### Resultado detalhado por critérios – principais oportunidades de melhoria:

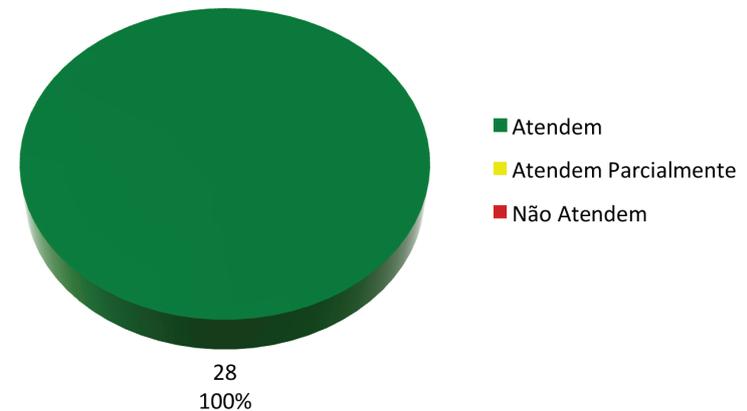
- » 8 (29%) Tribunais de Contas não possuem, em sua composição, o conselheiro originário do quadro de conselheiros substitutos - 8 (29%);
- » 10 (36%) não têm em sua composição o conselheiro originário do quadro de procuradores de contas;
- » em 4 (14%), aqueles que substituem os conselheiros não fizeram concurso para o cargo de conselheiro substituto;
- » 9 (32%) não distribuem originariamente processos aos Conselheiros Substitutos, para relatoria própria.

**Gráfico 2.** Composição dos TCs em consonância com a Constituição Federal: quatro conselheiros indicados pelo Poder Legislativo.



Fonte: Resposta ao item 1.1. da questão 1 do questionário Atricon.

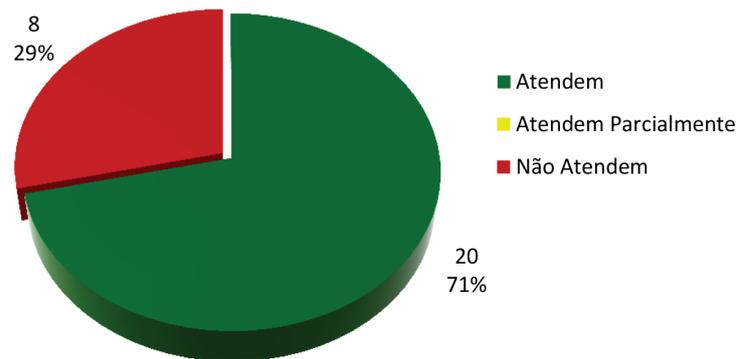
**Gráfico 3.** Composição dos TCs em consonância com a Constituição Federal: um conselheiro indicado pelo Poder Executivo – livre nomeação.



Fonte: Resposta ao item 1.2. da questão 1 do questionário Atricon.

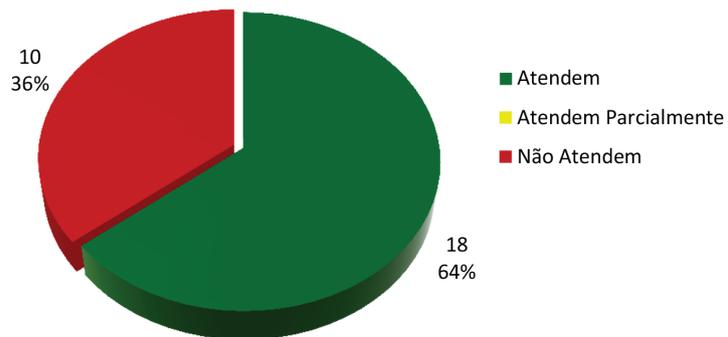


**Gráfico 4.** Composição dos TCs em consonância com a Constituição Federal: um conselheiro indicado pelo Poder Executivo dentre os conselheiros substitutos.



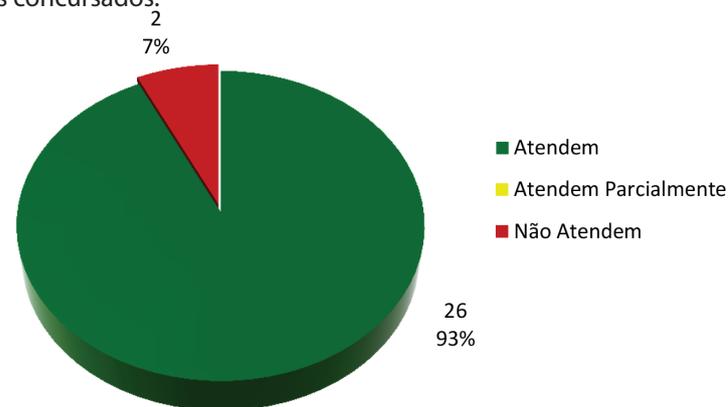
Fonte: Resposta ao item 1.3. da questão 1 do questionário Atricon.

**Gráfico 5.** Composição dos TCs em consonância com a Constituição Federal: um conselheiro indicado pelo Poder Executivo dentre os procuradores de contas.



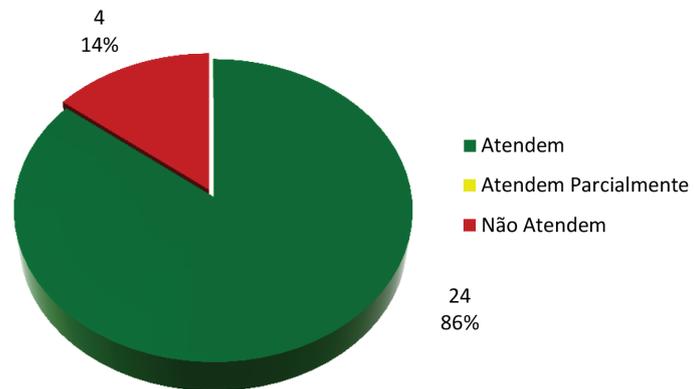
Fonte: Resposta ao item 1.4. da questão 1 do questionário Atricon.

**Gráfico 6.** Integração do Ministério Público de Contas por procuradores de contas concursados.



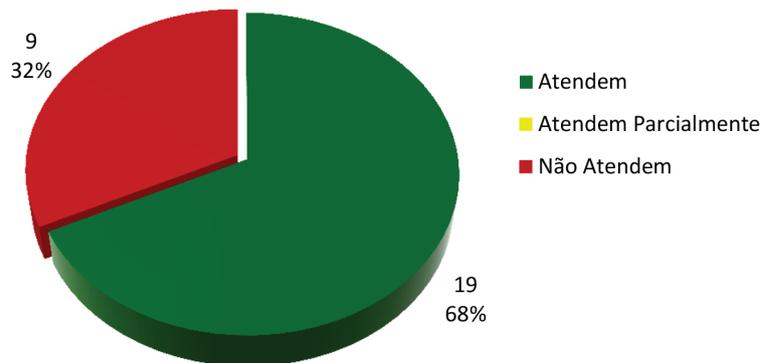
Fonte: Resposta à questão 2 do questionário Atricon.

**Gráfico 7.** Existência de conselheiros substitutos concursados.



Fonte: Resposta à questão 4 do questionário Atricon.

**Gráfico 8.** Distribuição originária de processos aos conselheiros substitutos para relatoria.



Fonte: Resposta à questão 6 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » preenchimento das vagas para membros do Tribunal de Contas na medida em que surgirem por conselheiros substitutos e procuradores de contas respectivamente;
- » realização de concurso público para os cargos de conselheiro substituto e de procurador de contas;
- » distribuição originária de processos aos conselheiros substitutos para relatoria própria.



### 3.1.2 Adoção do Código de Ética (membros e servidores):

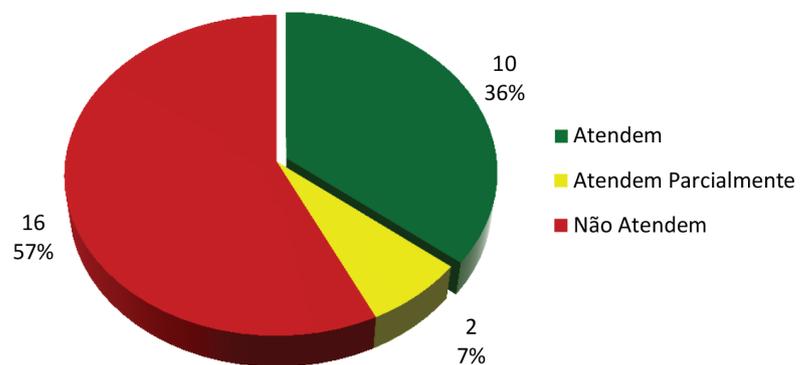
#### Critério:

- » adoção formal de Código de Ética para membros e servidores, com preferência para o modelo aprovado pela Assembleia-geral da Atricon no Congresso de Belém-PA, em 2011.

#### Resultados – principais oportunidades de melhoria:

- » 10 (36%) Tribunais de Contas têm Código de Ética formalmente instituído, 2 (7%) atendem parcialmente, porque contemplam apenas os servidores, e 16 (57%) não têm o referido instrumento.

Gráfico 9. Instituição do Código de Ética para membros e servidores.



Fonte: Resposta à questão 7 do questionário Atricon.

#### Recomendação:

- » adoção de Código de Ética para membros e servidores, dando-se preferência para o modelo aprovado pela Atricon na Declaração de Belém-PA, em dezembro de 2011.



## 3.2 Desempenho do Controle Externo

Nessa dimensão, avaliou-se o item 3.2.1, a seguir:

### 3.2.1 Agilidade do controle externo

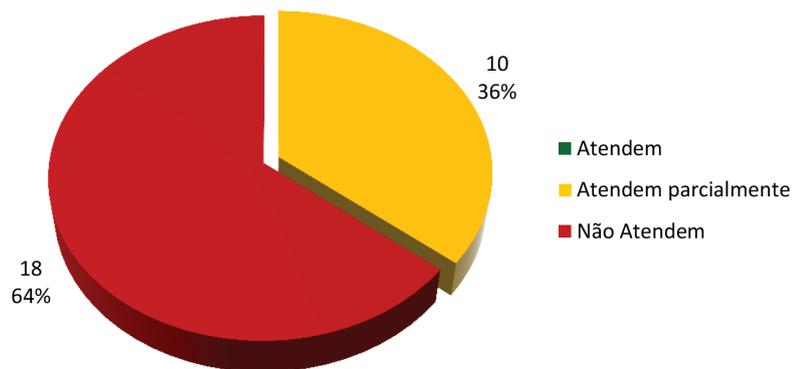
#### Critérios:

- » julgamento dos processos em até 5 anos desde a autuação;
- » apreciação das denúncias e consultas em até 6 e 4 meses dos seus recebimentos, respectivamente.

#### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 10 (36%) Tribunais de Contas atendem apenas parcialmente aos critérios do item, enquanto que 18 (64%) não os atendem.

**Gráfico 10.** Agilidade do controle externo (consolidado).

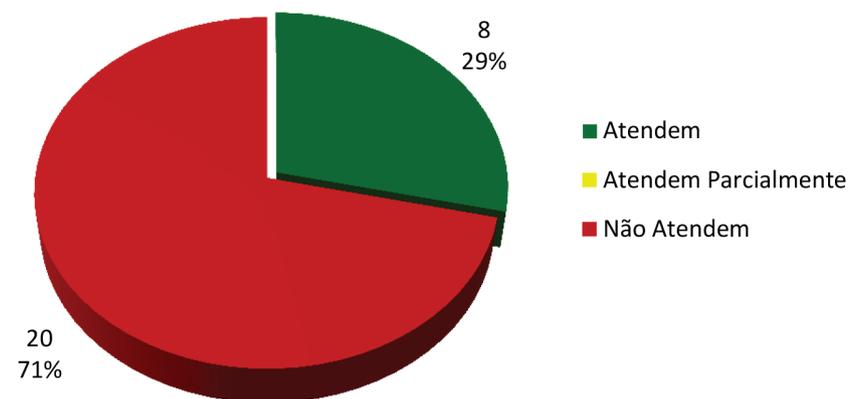


Fonte: Respostas às questões 8 a 11 do questionário Atricon.

#### Resultado detalhado por critérios – principais oportunidades de melhoria:

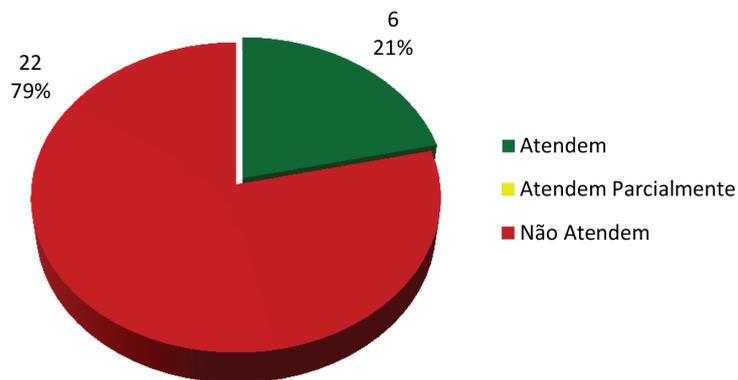
- » 8 (29%) Tribunais de Contas apreciam as denúncias em até 6 meses de sua autuação, enquanto 20 (71%) não atendem ao critério;
- » 6 (21%) Tribunais respondem as consultas em até 4 meses e 22 (79%) extrapolam este prazo;
- » 27 (96%) têm processos autuados há mais de 5 anos pendentes de apreciação.

**Gráfico 11.** Agilidade do controle externo: apreciação de denúncias recebidas em 2012 e 2013 no prazo de 6 meses contados do recebimento.



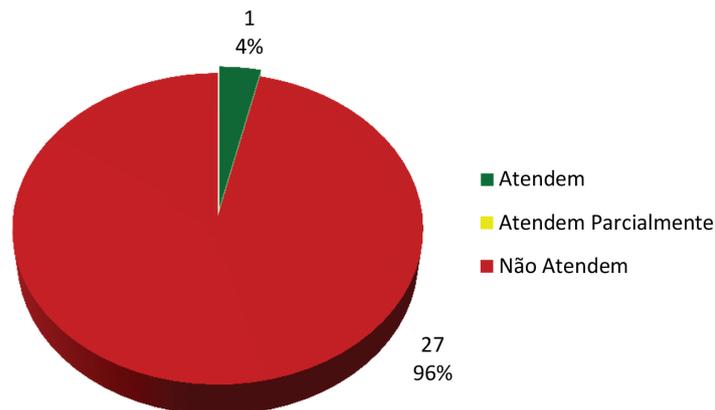
Fonte: Resposta à questão 8 do questionário Atricon.

**Gráfico 12.** Agilidade do controle externo: apreciação de consultas recebidas em 2012 e 2013 no prazo de 4 meses contados do recebimento.



Fonte: Resposta à questão 9 do questionário Atricon.

**Gráfico 13.** Agilidade do controle externo: julgamento de processos no prazo de 5 anos contados da sua autuação.



Fonte: Resposta à questão 10 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » estabelecimento de metas para apreciação de denúncias em até 6 meses da apresentação e de consultas em até 4 meses de seu recebimento, bem como para a liquidação do estoque de processos autuados há mais de 5 anos.

**Nota:** Conquanto se tenha a compreensão de que o volume de trabalho cometido aos Tribunais de Contas seja muito grande, há de serem aperfeiçoados os métodos de trabalho, de forma a imprimir, tanto quanto possível, maior celeridade no trâmite processual. O objetivo é dar concretude ao comando constitucional que estabelece a duração razoável do processo e garantir efetividade à atuação do controle externo, inclusive com a redução do estoque.



### 3.3 Estratégia e Desenvolvimento Organizacional

Nessa dimensão, foi avaliado o item 3.3.1, a seguir:

#### 3.3.1 Planejamento estratégico como ferramenta indispensável de gestão

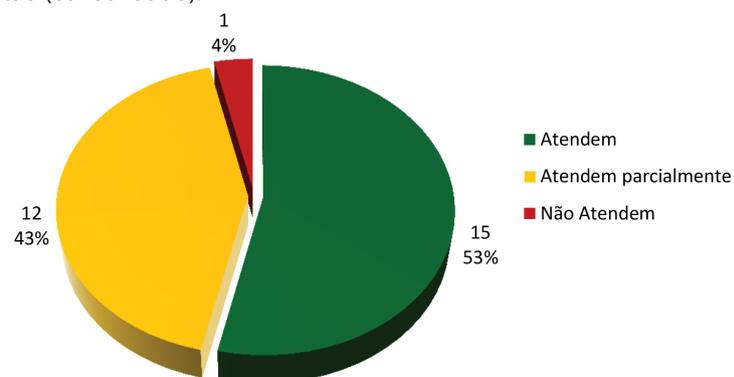
##### Critérios:

- » existência de unidade de planejamento formalmente instituída, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » adoção de plano estratégico de médio ou longo prazo, contemplando mecanismos de controle e de acompanhamento das metas.

##### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 15 (53%) Tribunais de Contas atendem plenamente a todos os critérios do item; 12 (43%), apenas parcialmente, e 1 (4%) não os atendem.

**Gráfico 14.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão (consolidado).

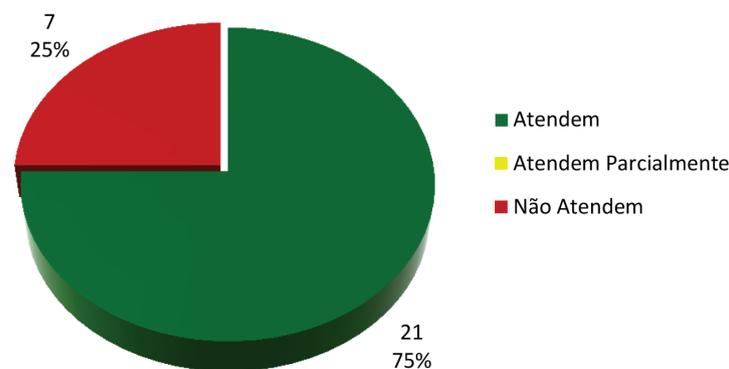


Fonte: Respostas às questões 12 a 17 do questionário Atricon.

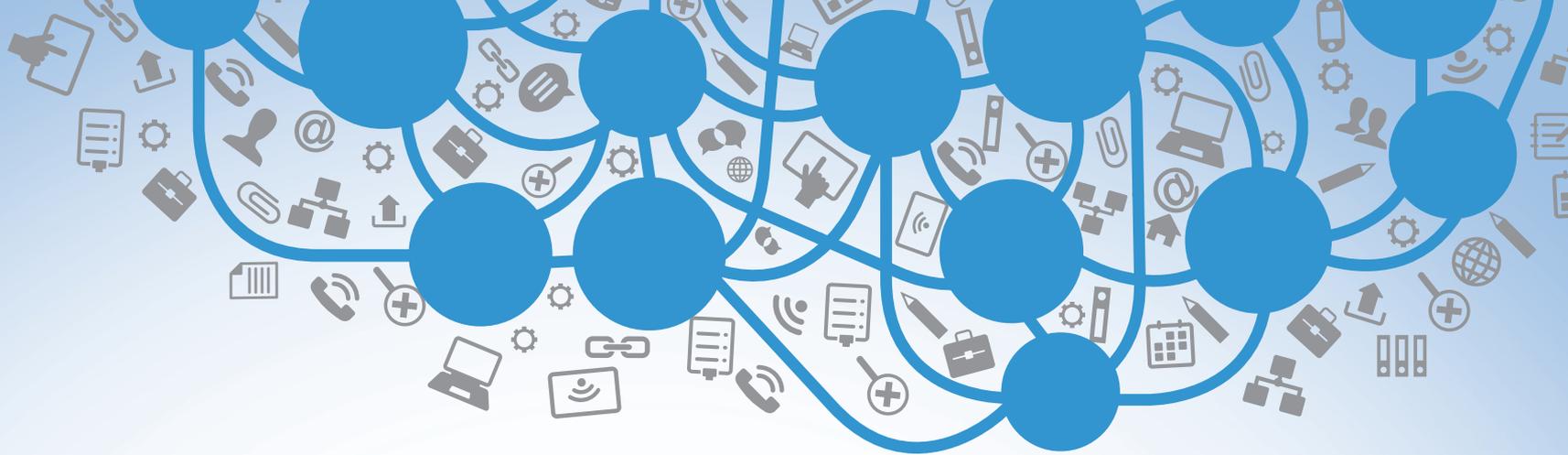
##### Resultado individualizado por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 7 (25%) Tribunais de Contas não possuem unidade de planejamento na estrutura organizacional;
- » 9 (32%) não definiram as atribuições da unidade de planejamento em instrumento normativo
- » 8 (29%) não disponibilizam estrutura própria (física e de pessoal) para as unidades de planejamento;
- » 10 (36%) não formalizaram planejamento estratégico de médio ou longo prazo.
- » 10 (36%) não aferem periodicamente as metas estabelecidas no plano.

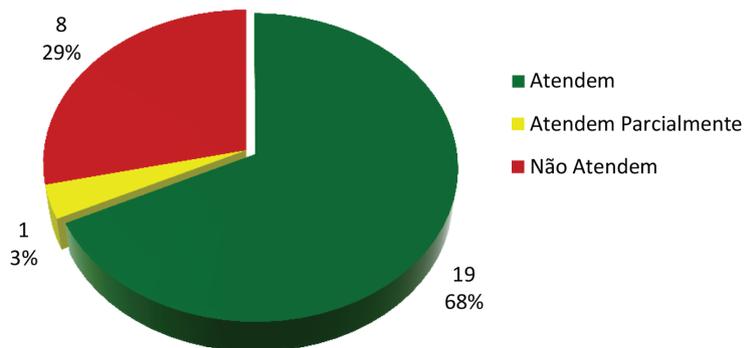
**Gráfico 15.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: existência de unidade de planejamento na estrutura organizacional.



Fonte: Resposta à questão 12 do questionário Atricon.

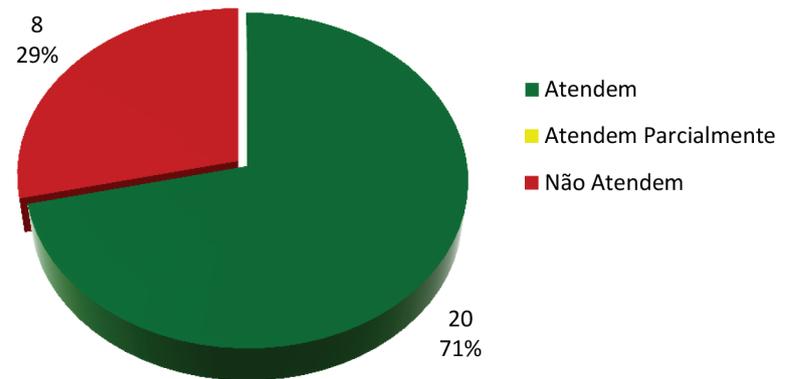


**Gráfico 16.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: unidade de planejamento com atribuições definidas em instrumento normativo.



Fonte: Resposta à questão 13 do questionário Atricon.

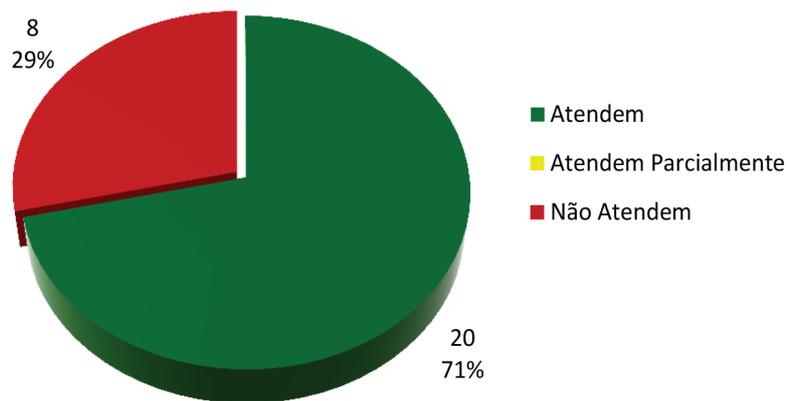
**Gráfico 17.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: unidade de planejamento com estrutura física própria.



Fonte: Resposta à questão 14.1 do questionário Atricon.

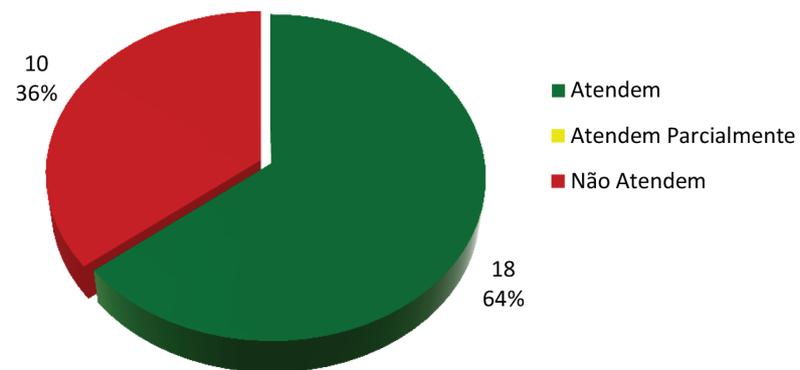


**Gráfico 18.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: unidade de planejamento com estrutura de pessoal própria.



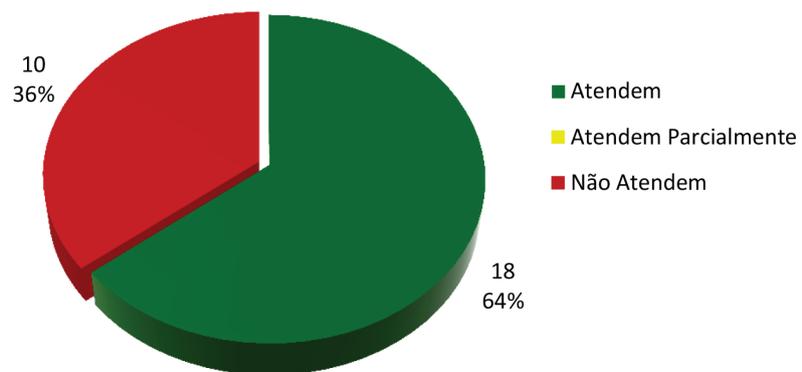
Fonte: Resposta à questão 14.2 do questionário Atricon.

**Gráfico 19.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: existência de plano estratégico de médio ou longo prazo em vigor.



Fonte: Resposta à questão 15 do questionário Atricon.

**Gráfico 20.** Adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão: aferição periódica de metas.



Fonte: Resposta à questão 17 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » criação de unidade de planejamento na organização do Tribunal de Contas, com estrutura própria (física e de pessoal) e com atribuições definidas em instrumento normativo;
- » adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão;
- » aferição periódica de metas.

**Nota:** O planejamento é fundamental como ferramenta de gestão, sendo, inclusive, um dos pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal.



### 3.4 Normas e Metodologia de Auditoria

Nessa dimensão, foram avaliados os itens 3.4.1 a 3.4.8, a seguir:

#### 3.4.1 Normas de Auditoria Governamental (NAGs)

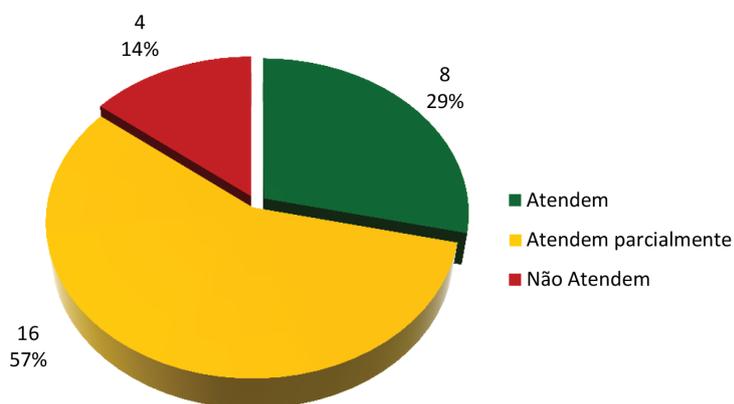
##### Critérios:

- » adoção formal e aplicação das Normas de Auditoria Governamental;
- » realização das fiscalizações exclusivamente por servidores efetivos.

##### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 8 (29%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios estabelecidos, enquanto que 16 (57%) se enquadram em parte deles e 4 (14%) está em não conformidade com ambos.

**Gráfico 21.** Normas de Auditoria Governamental – NAGs (consolidado).

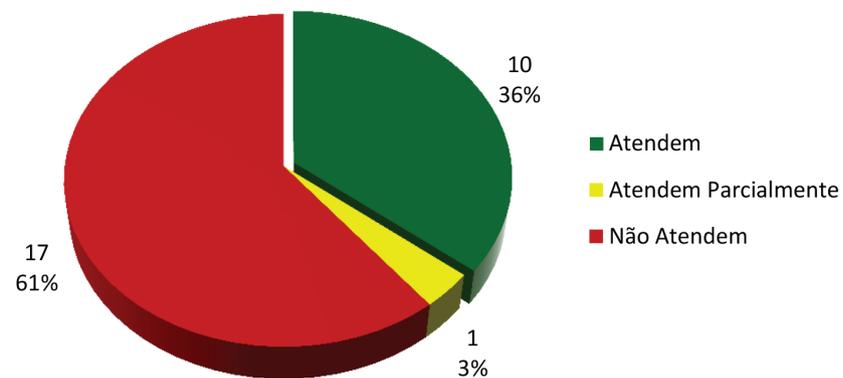


Fonte: Respostas às questões 31 a 33 do questionário Atricon.

##### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

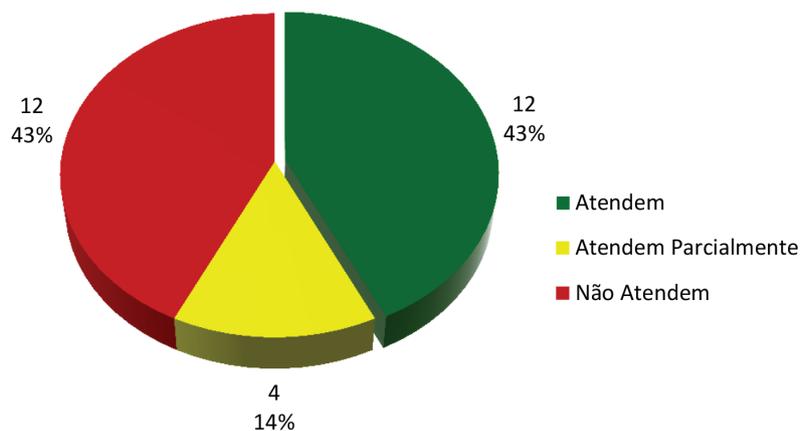
- » 12 (43%) Tribunais de Contas aplicam as NAGs, embora apenas 10 (36%) as tenham adotado formalmente;
- » em 22 (78%), a fiscalização é realizada exclusivamente por servidores do quadro permanente, enquanto que em 6 (22%) a atividade é também exercida por servidores não pertencentes ao quadro permanente.

**Gráfico 22.** Normas de Auditoria Governamental: adoção formal.



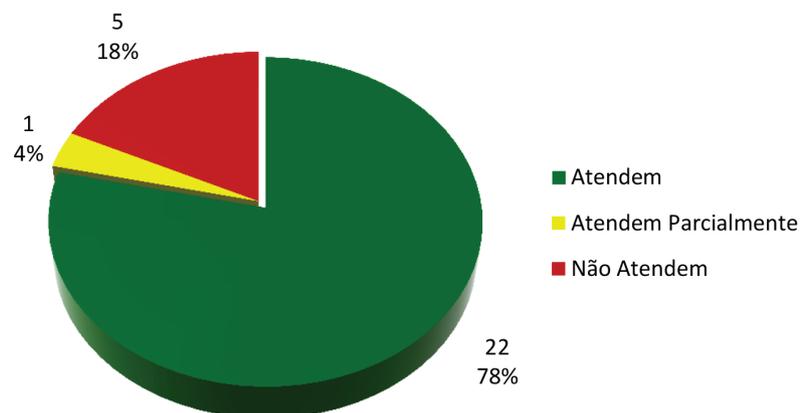
Fonte: Resposta à questão 31 do questionário Atricon.

**Gráfico 23.** Normas de Auditoria Governamental: efetiva aplicação.



Fonte: Resposta à questão 32 do questionário Atricon.

**Gráfico 24.** Normas de Auditoria Governamental: exercício da fiscalização exclusivamente por servidores efetivos do TC.



Fonte: Resposta à questão 33 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » adoção e aplicação das Normas de Auditoria Governamental;
- » realização de fiscalização exclusivamente por servidores efetivos do Tribunal de Contas.

**Nota:** Como a fiscalização é atividade própria e exclusiva de Estado, é imperativo que seja exercida exclusivamente por servidores de carreira, em quaisquer de suas etapas, inclusive planejamento, coordenação e direção dos trabalhos, não podendo ser exercidas por servidores demissíveis *ad nutum*.



### 3.4.2 Auditoria Operacional

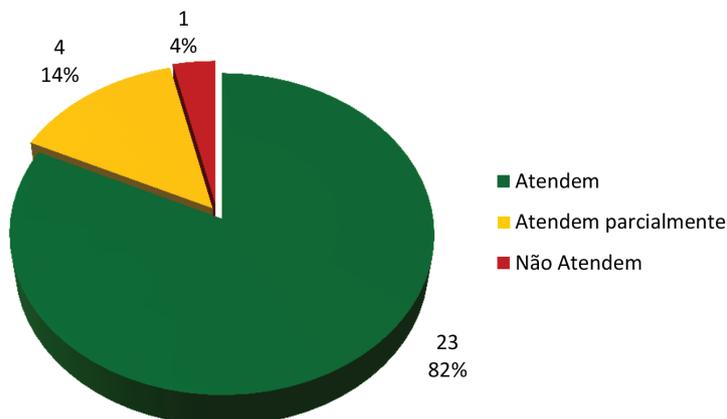
#### Critérios:

- » capacitação de servidores em auditoria operacional;
- » realização de, no mínimo, duas auditorias operacionais em 2012-2013.

#### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 23 (82%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios definidos para o item; 4 (14%) os observam em parte e 1 (4%) não se enquadra a nenhum deles.

Gráfico 25. Auditoria operacional (consolidado).



Fonte: Respostas às questões 34 a 36 do questionário Atricon.

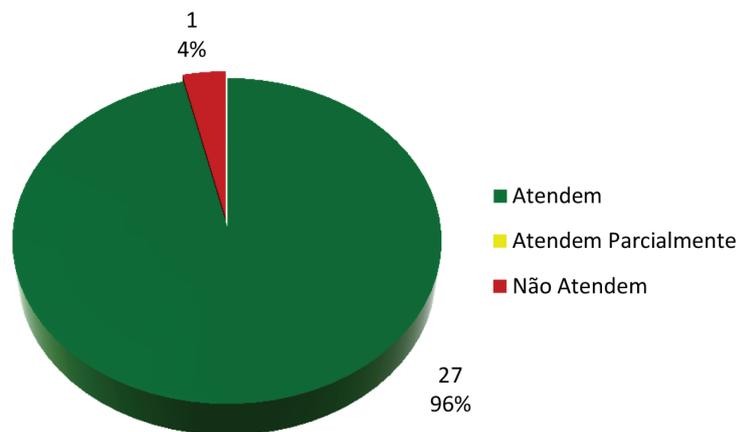
#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 27 (96%) Tribunais de Contas têm servidores capacitados em auditoria operacional;
- » destes, 23 (82%) realizaram pelo menos duas auditorias na modalidade no período considerado.

**Nota:** Os resultados demonstram a efetiva preocupação dos Tribunais de Contas na aferição dos resultados das políticas públicas, sem prejuízo das tradicionais auditorias de regularidade.

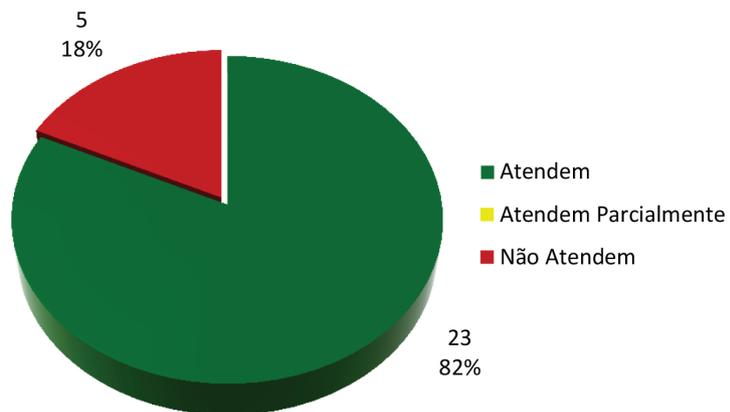


**Gráfico 26.** Auditoria operacional: existência de servidores capacitados.



Fonte: Resposta à questão 34 do questionário Atricon.

**Gráfico 27.** Auditoria operacional: realização em 2012-2013.



Fonte: Resposta à questão 36 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » dar continuidade à capacitação de servidores em auditoria operacional;
- » dar continuidade à realização de auditoria nessa modalidade.



### 3.4.3 Auditoria de Receita

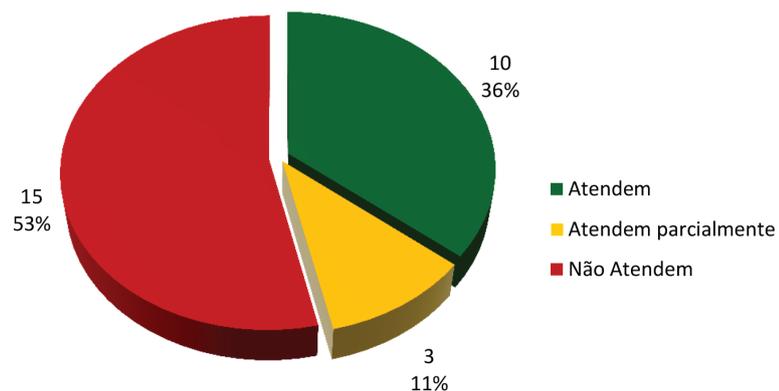
#### Critérios:

- » existência de servidores capacitados em auditoria de receita;
- » realização de pelo menos uma auditoria nessa modalidade em 2012-2013.

#### Resultado consolidado – item e respectivos critérios:

- » 10 (36%) dos Tribunais de Contas atendem a todos os critérios definidos para o item, enquanto que 3 (11%) se enquadram em apenas parte deles e 15 (53%) estão em não conformidade com todos eles.

**Gráfico 28.** Auditoria de receita (consolidado).

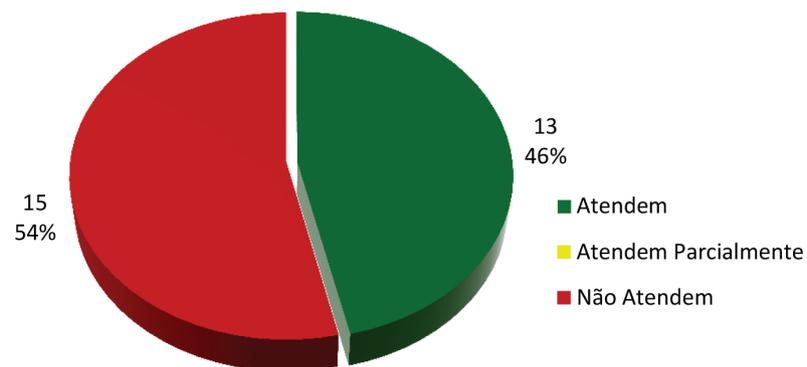


Fonte: Respostas às questões 37 a 39 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 13 (46%) Tribunais de Contas têm servidores habilitados em auditoria de receita, mas somente 10 (36%) realizaram-na efetivamente.
- » quanto aos demais, 18 (64%) não auditaram receita.

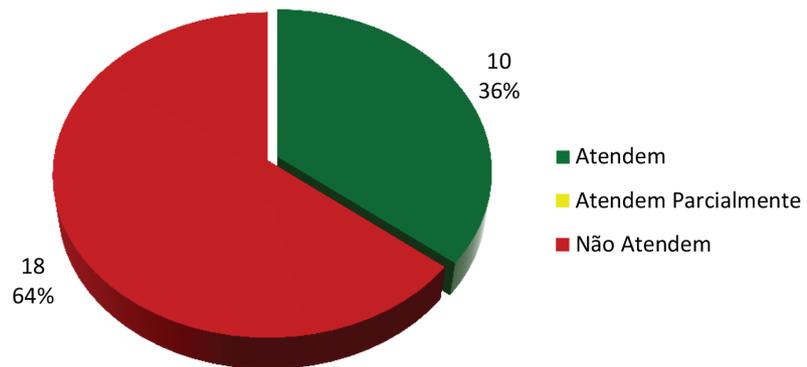
**Gráfico 29.** Auditoria de receita: existência de servidores capacitados.



Fonte: Resposta à questão 37 do questionário Atricon.



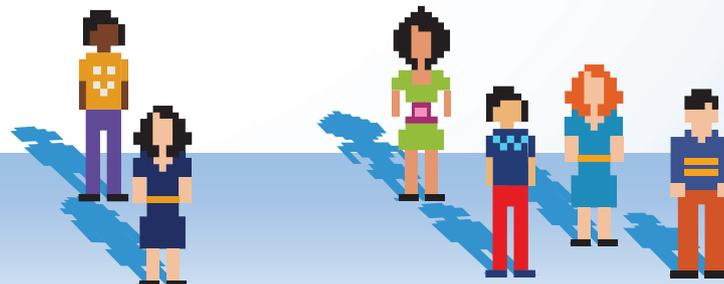
**Gráfico 30.** Auditoria de receita: realização em 2012-2013.



Fonte: Resposta à questão 39 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » capacitação de servidores em auditoria de receita;
- » realização de auditoria nessa modalidade.



### 3.4.4 Controle Externo Concomitante

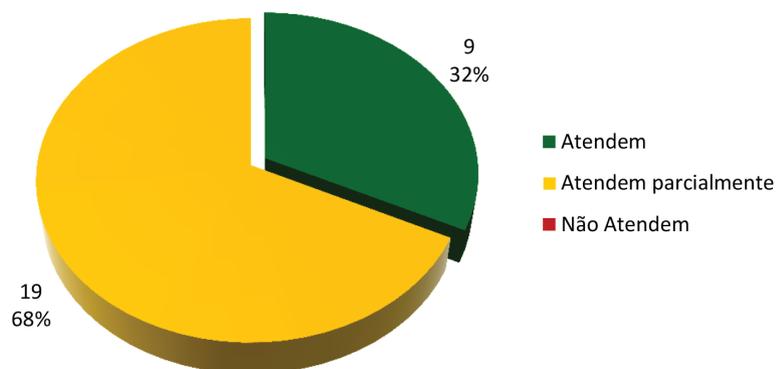
#### Critérios:

- » realização do controle externo concomitante de licitações, contratos, convênios, obras e concursos públicos;
- » adoção de medidas cautelares, com oportuna apreciação de mérito;
- » realização de inspeções in loco dentro do próprio exercício.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 9 (32%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios definidos para o item, enquanto que 19 (68%) os atendem apenas em parte.

Gráfico 31. Controle externo concomitante (consolidado).

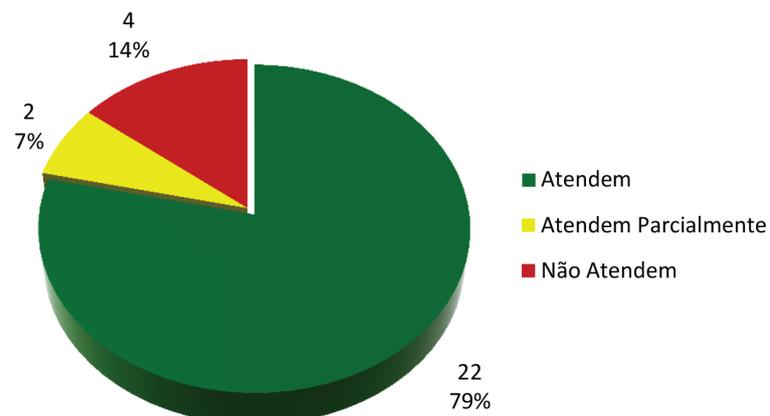


Fonte: Resposta às questões 40 a 43 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 22 (79%) Tribunais de Contas realizam o controle externo concomitante de licitações e obras; 20 (72%), dos contratos; 15 (54%), dos convênios e 14 (50%) dos concursos públicos;
- » 25 (89%) adotam medidas cautelares; destes, 1 (4%) não aprecia oportunamente o mérito. Os demais, 3 (11%), não adotam esse instrumento.

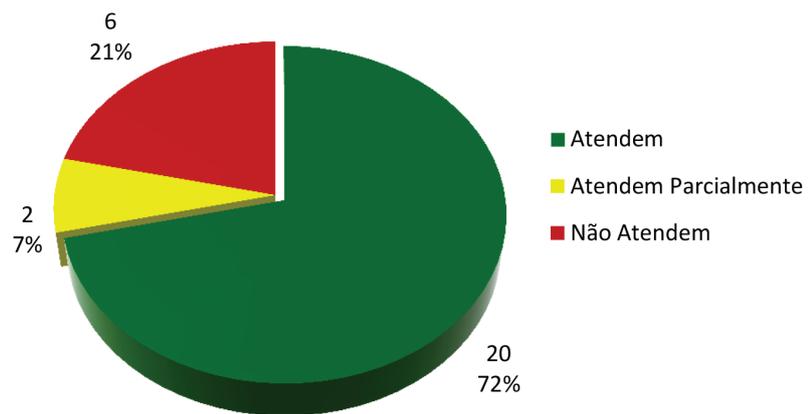
Gráfico 32. Controle externo concomitante: de licitações.



Fonte: Resposta ao item 40.1 da questão 40 do questionário Atricon.

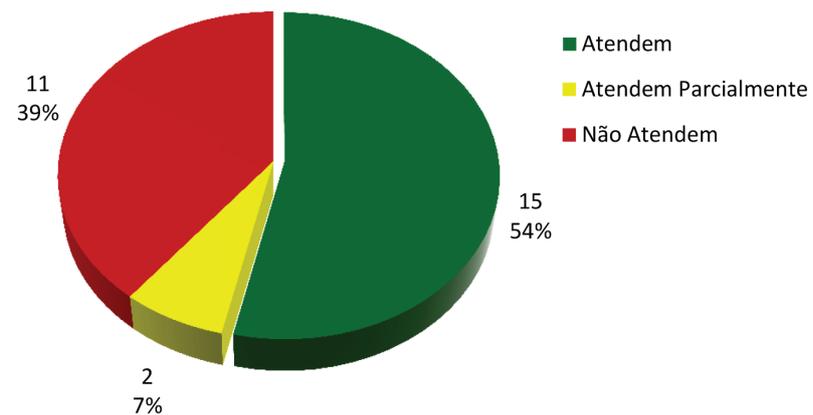


**Gráfico 33.** Controle externo concomitante: de contratos.



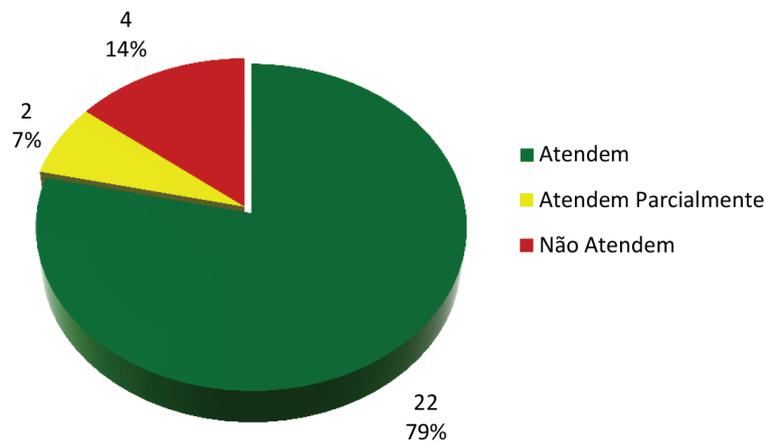
Fonte: Resposta ao item 40.2 da questão 40 do questionário Atricon.

**Gráfico 34.** Controle externo concomitante: de convênios.



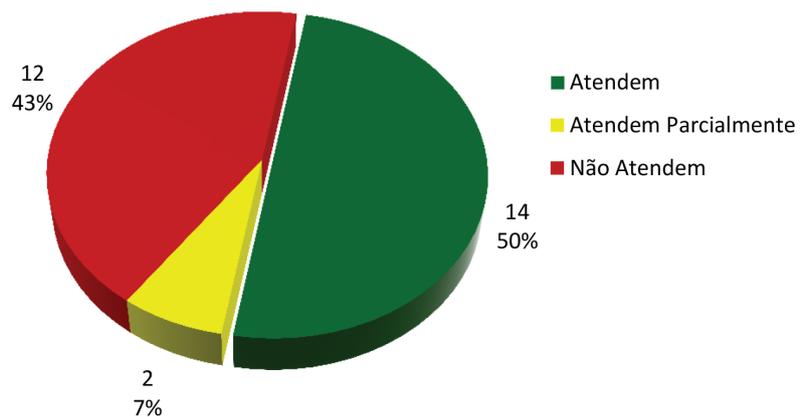
Fonte: Resposta ao item 40.3 da questão 40 do questionário Atricon.

**Gráfico 35.** Controle externo concomitante: de obras.



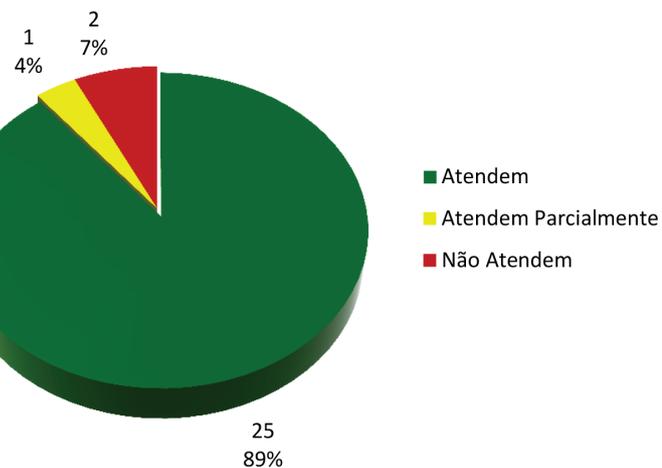
Fonte: Resposta ao item 40.4 da questão 40 do questionário Atricon.

**Gráfico 36.** Controle externo concomitante: de concursos públicos.



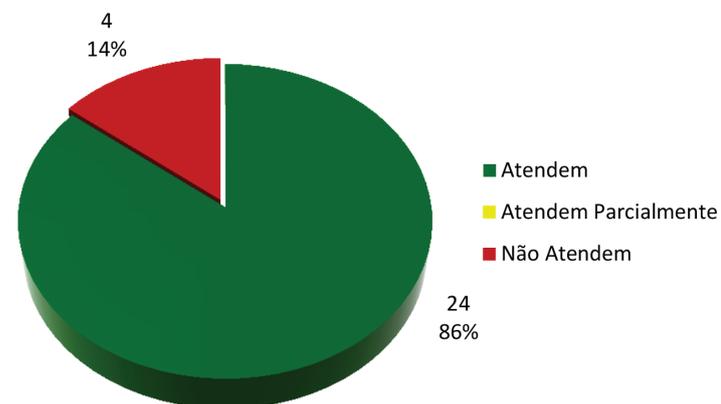
Fonte: Resposta ao item 40.5 da questão 40 do questionário Atricon.

**Gráfico 37.** Controle externo concomitante: adoção regular de medidas cautelares.



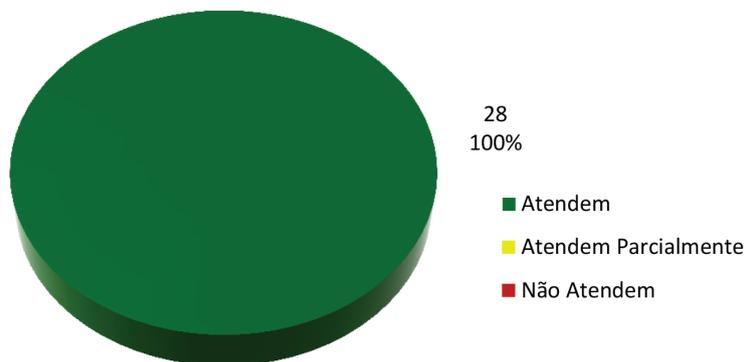
Fonte: Resposta à questão 41 do questionário Atricon.

**Gráfico 38.** Controle externo concomitante: apreciação oportuna do mérito das medidas cautelares.



Fonte: Resposta à questão 42 do questionário Atricon.

**Gráfico 39.** Controle externo concomitante: realização de inspeções in loco dentro do próprio exercício.



Fonte: Resposta à questão 43 do questionário Atricon.

#### Recomendações:

- » realização de controle externo concomitante de licitações, contratos, convênios, obras e concursos públicos;
- » adoção de medidas cautelares, com apreciação tempestiva do mérito;
- » realização de inspeções in loco dentro do próprio exercício.

**Nota:** O que se pretende evitar, é que o imprescindível instituto das medidas cautelares, devidamente reconhecido pelo STF como da competência dos Tribunais de Contas, possa criar situações embaraçosas para a Administração Pública, tornando, por exemplo, mais elevado o custo de obras públicas. Desse modo, incentiva-se, tanto quanto possível, enfrentar tempestivamente o mérito das cautelares concedidas.



### 3.4.5 Informações Estratégicas para o Controle Externo (atividades de inteligência)

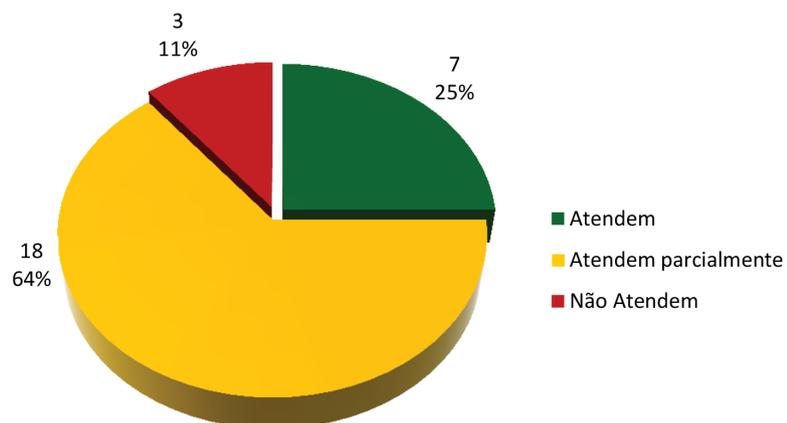
#### Critérios:

- » existência de unidade de informações estratégicas para o controle externo na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e com estrutura própria (física e de pessoal);
- » adesão à Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 7 (25%) Tribunais de Contas atendem integralmente os critérios do item, enquanto que 18 (61%), apenas parcialmente. Os demais, 3 (14%), não se enquadram em nenhum deles.

**Gráfico 40.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência (consolidado).

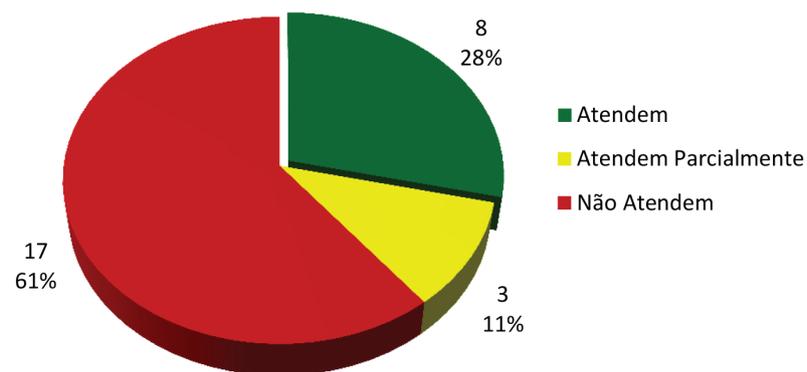


Fonte: Respostas às questões 44 a 47 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 20 (72%) Tribunais de Contas não possuem unidade de informações estratégicas, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria física e de pessoal
- » 3 (11%) não aderiram à Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo.

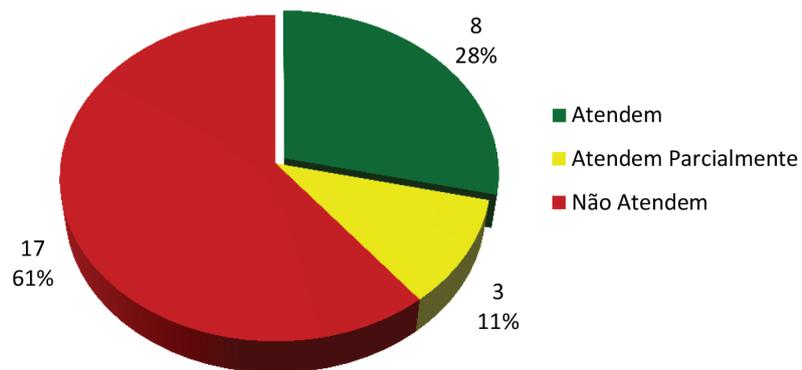
**Gráfico 41.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência: existência de unidade própria na estrutura organizacional.



Fonte: Resposta à questão 44 do questionário Atricon.

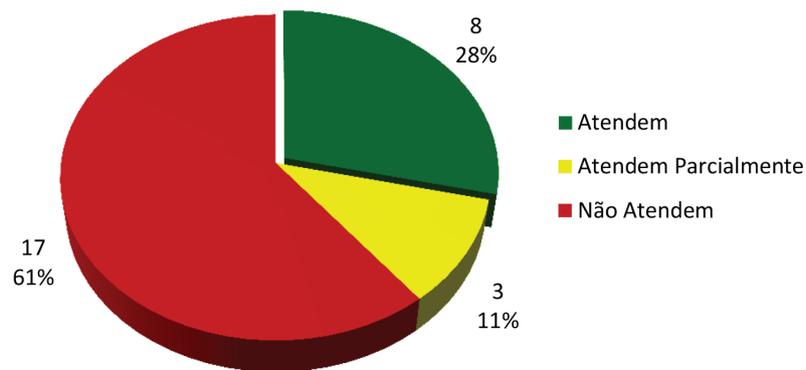


**Gráfico 42.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência: unidade com atribuições definidas em instrumento normativo.



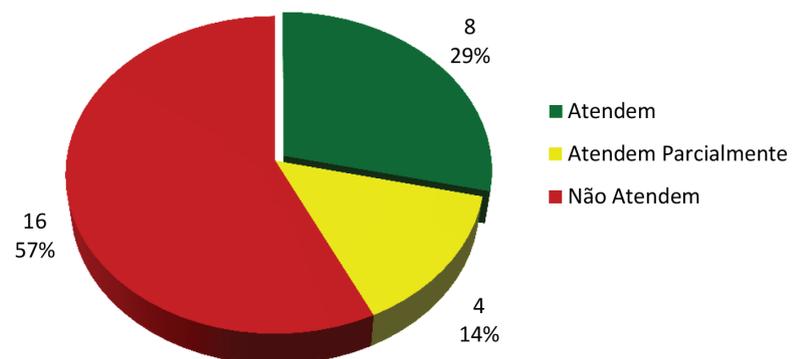
Fonte: Resposta à questão 45 do questionário Atricon.

**Gráfico 43.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência: unidade com estrutura física própria.



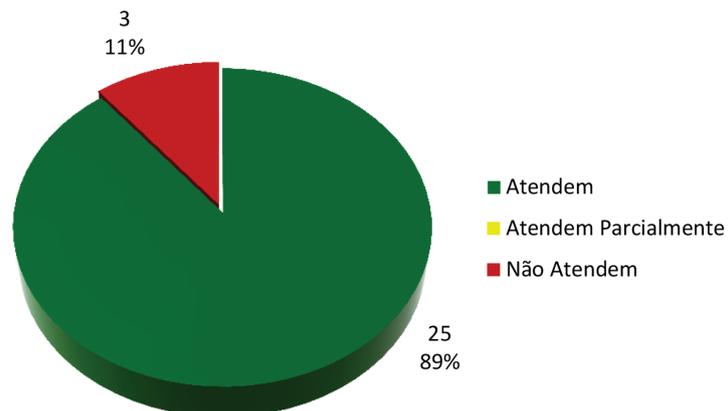
Fonte: Resposta ao item 46.1 da questão 46 do questionário Atricon.

**Gráfico 44.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência: unidade com estrutura de pessoal própria.



Fonte: Resposta ao item 46.2 da questão 46 do questionário Atricon.

**Gráfico 45.** Informações estratégicas para o controle externo – atividades de inteligência: adesão à Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo.



Fonte: Resposta à questão 47 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » criação de unidade de informações estratégicas para o controle externo, com atribuições normatizadas, dotada de estrutura própria - física e de pessoal;
- » adesão à Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo.



### 3.4.6 Acordos de Cooperação Técnica com outros órgãos de controle

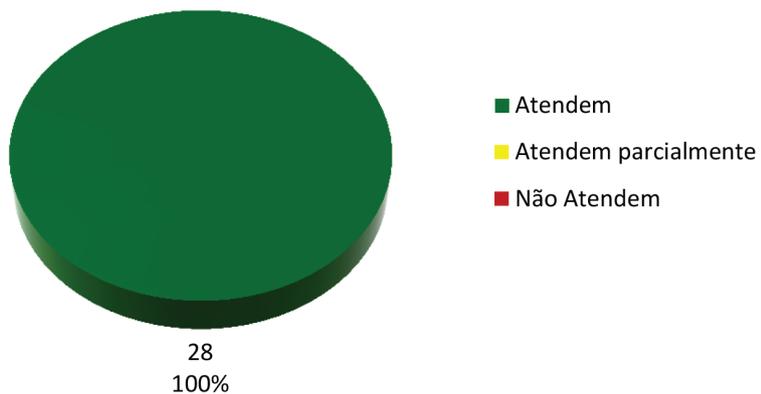
#### Critério:

- » formalização de acordos de cooperação técnica com outros órgãos de controle.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 28 (100%) Tribunais de Contas possuem acordos de cooperação técnica com outros órgãos de controle;

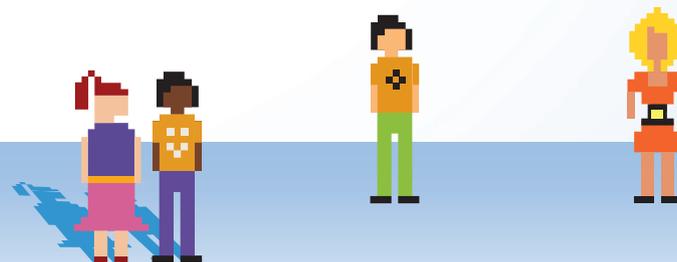
**Gráfico 46.** Cooperação técnica com outros órgãos de controle.



Fonte: Resposta às questões 53 a 54 do questionário Atricon.

**Nota:** Verifica-se que todos os Tribunais de Contas firmaram termo de cooperação com outras instituições, o que denota a conjugação de esforços para a integração, otimização de recursos, troca de informações e experiências.

Principais parceiros – Tribunal de Contas da União, Ministério Público Estadual, Receita Federal do Brasil, Controladoria Geral da União, Controladorias Gerais dos Estados, Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, Ministério Público Federal, Polícia Civil, Polícia Federal e Ministério Público do Trabalho.



### 3.4.7 Acompanhamento das Decisões

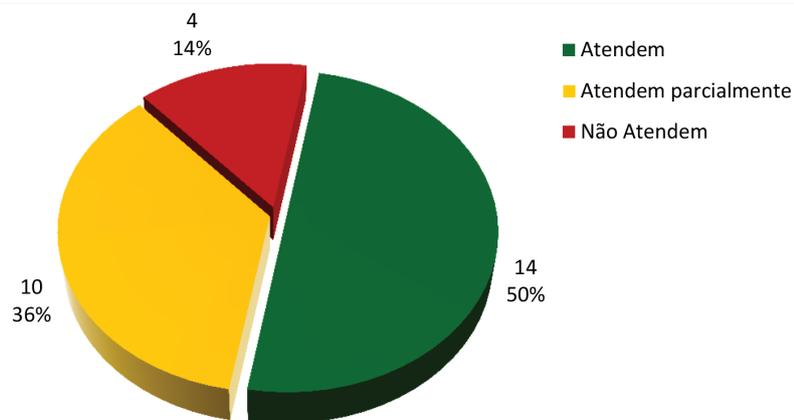
#### Critério:

- » adoção de mecanismos de acompanhamento do cumprimento das decisões – multas, débitos, determinações e recomendações.

#### Resultados consolidados – item e respectivo critério:

- » 14 (50%) Tribunais de Contas atendem ao critério definido para o item; 10 (36%) o observam apenas parcialmente e 4 (14%) não se enquadram a eles.

Gráfico 47. Acompanhamento das decisões (consolidado).

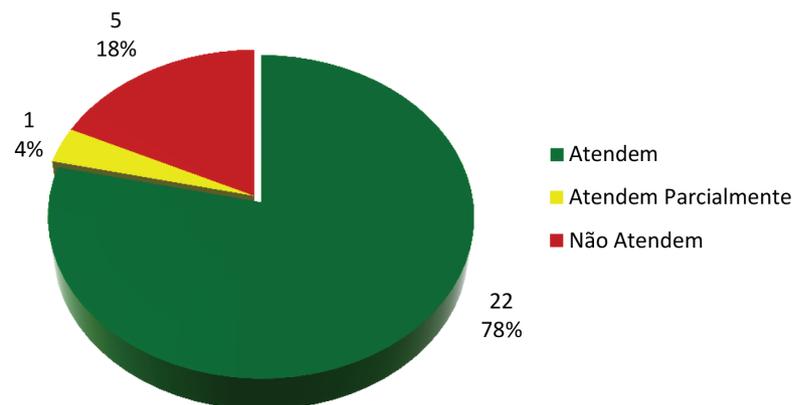


Fonte: Resposta à questão 48 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

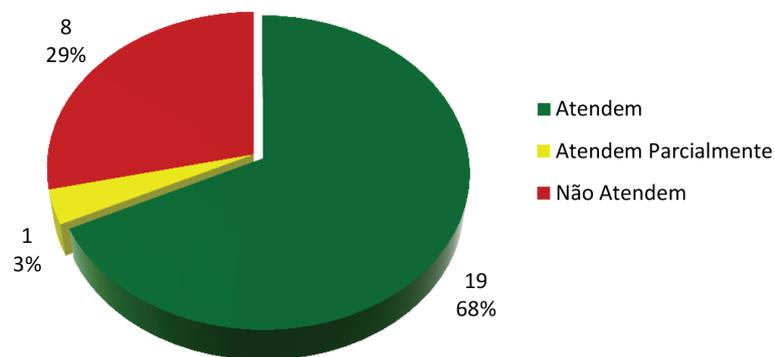
- » A quantidade de Tribunais de Contas que acompanham o cumprimento de suas decisões ocorre na seguinte proporção:
  - 22 (78%) – multas;
  - 19 (68%) – imputação de débito;
  - 17 (61%) – determinações;
  - 16 (57%) – recomendações.

Gráfico 48. Acompanhamento do cumprimento das decisões: multas.



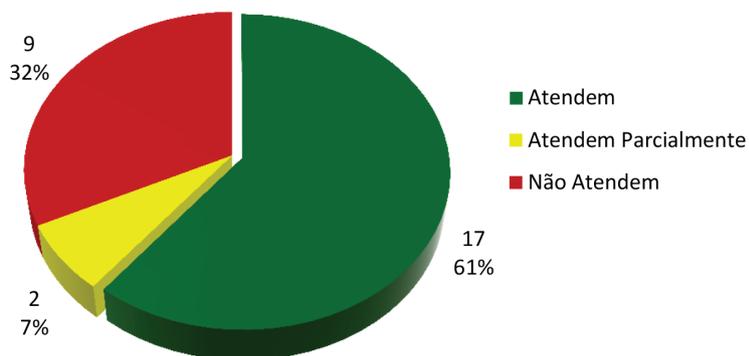
Fonte: Resposta ao item 48.1 da questão 48 do questionário Atricon.

**Gráfico 49.** Acompanhamento do cumprimento das decisões: débitos.



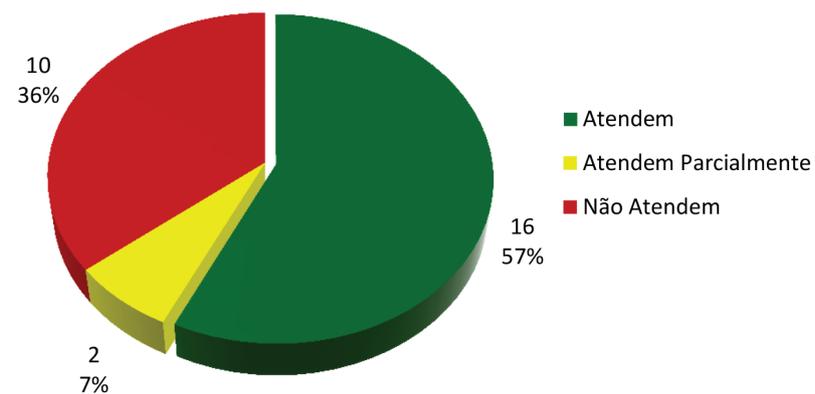
Fonte: Resposta ao item 48.2 da questão 48 do questionário Atricon).

**Gráfico 50.** Acompanhamento do cumprimento das decisões: determinações.



Fonte: Resposta ao item 48.3 da questão 48 do questionário Atricon).

**Gráfico 51.** Acompanhamento do cumprimento das decisões: recomendações.



Fonte: Resposta ao item 48.4 da questão 48 do questionário Atricon).

**Recomendações:**

- » implantação de mecanismos de acompanhamento do cumprimento das decisões – multas, débitos, determinações e recomendações.



### 3.4.8 Súmula e Jurisprudência

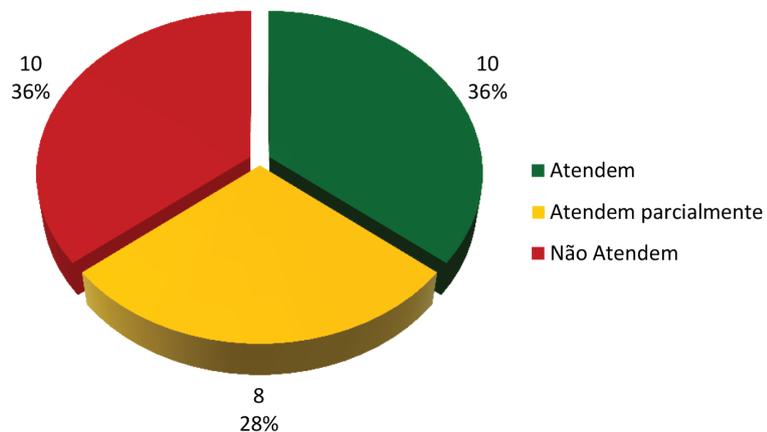
#### Critérios:

- » sistematização de jurisprudência;
- » edição e disponibilização de súmulas para consulta no site do Tribunal.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 10 (36%) Tribunais de Contas atendem plenamente aos critérios do item; 8 (28%) os observam apenas parcialmente e 10 (36%) não se enquadram a nenhum deles.

**Gráfico 52.** Súmulas e jurisprudência (consolidado).

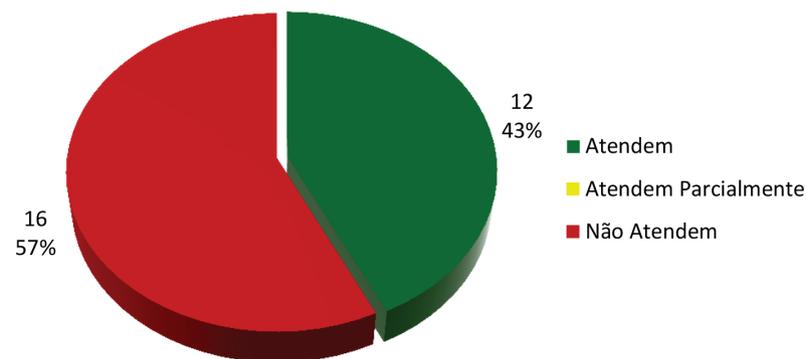


Fonte: Respostas às questões 49 a 52 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

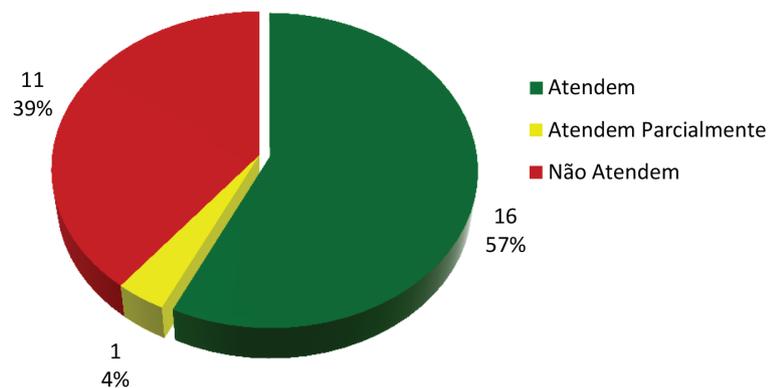
- » 16 (57%) Tribunais de Contas não têm a jurisprudência sistematizada;
- » 12 (43%) não editam súmulas, que por consequência, não são disponibilizadas no site do Tribunal.

**Gráfico 53.** Súmulas e jurisprudência: sistematização de jurisprudência.



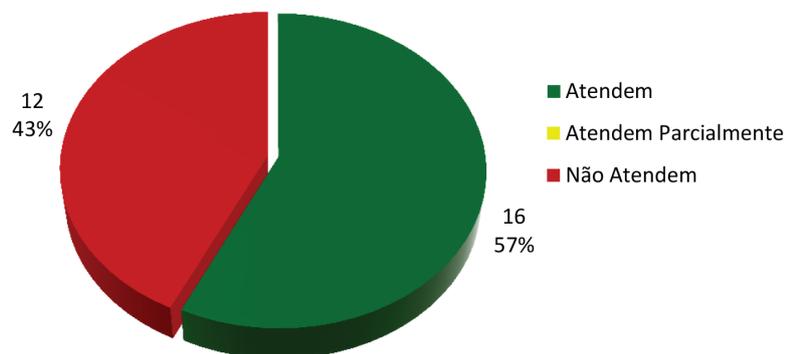
Fonte: Resposta à questão 49 do questionário Atricon.

**Gráfico 54.** Súmulas e jurisprudência: edição de súmulas.



Fonte: Resposta à questão 50 do questionário Atricon.

**Gráfico 55.** Súmulas e jurisprudência: disponibilização de súmulas para consulta no *site* do TC.



Fonte: Resposta à questão 52 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » sistematização e divulgação da jurisprudência do Tribunal de Contas;
- » edição e disponibilização de súmulas no site do Tribunal de Contas.

**Nota:** É necessário que os Tribunais de Contas organizem a sua jurisprudência, para orientar os jurisdicionados e conferir maior segurança jurídica a suas decisões, evitando-se conflitos. Também é imprescindível que as súmulas e a jurisprudência sejam disponibilizadas para consulta aos interessados.



### 3.5. Administração e Estrutura de Apoio

Nessa dimensão, são avaliados os itens 3.5.1 a 3.5.3, a seguir:

#### 3.5.1 Corregedoria

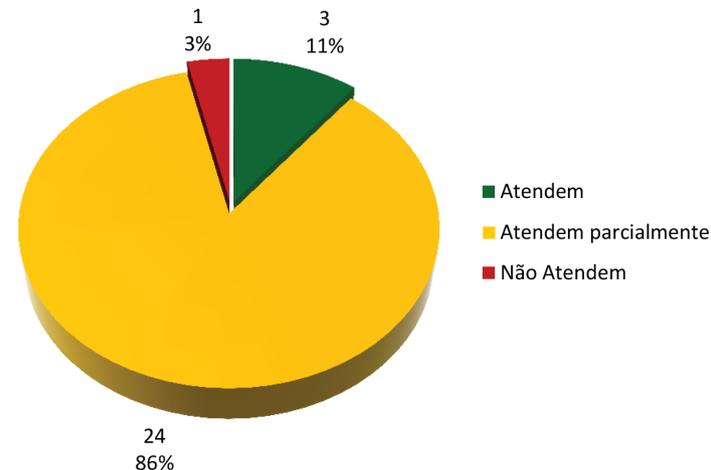
##### Critérios:

- » existência de Corregedoria na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » realização de correições periódicas nas unidades do Tribunal, incluindo os gabinetes dos membros, utilizando-se do instrumento de recomendações;
- » disponibilização de espaço próprio na *intranet* para divulgação de informações, orientações, recomendações e provimentos da Corregedoria;
- » aplicação de mecanismos de controle dos prazos processuais pela Corregedoria.

##### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 28 (100%) Tribunais de Contas possuem Corregedoria, muito embora apenas 3 (11%) atendam a todos os critérios estabelecidos para o item; 24 (86%) contemplam parte deles e 1 (3%) encontra-se em não conformidade.

Gráfico 56. Corregedoria (consolidado).

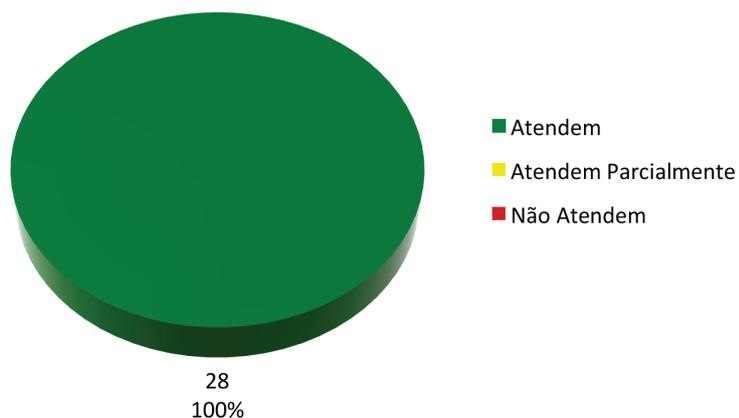


Fonte: Respostas às questões 59 a 66 do questionário Atricon.

**Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:**

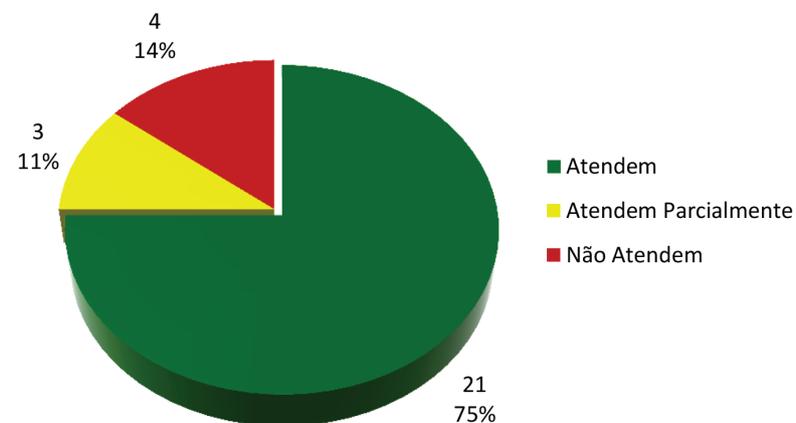
- » 7 (25%) Tribunais de Contas não formalizaram as atribuições da Corregedoria em instrumento normativo próprio;
- » 6 (21%) não dispõem de estrutura física própria da Corregedoria e 4 (14%), de pessoal;
- » 19 (68%) não realizam correições periódicas e não utilizam o instrumento de recomendações;
- » 21 (75%) não possuem espaço próprio na *intranet* para a divulgação de informações, orientações, recomendações e provimentos da Corregedoria;
- » 15 (54%) não adotam mecanismos de controle dos prazos processuais.

**Gráfico 57.** Corregedoria: existência na estrutura organizacional.



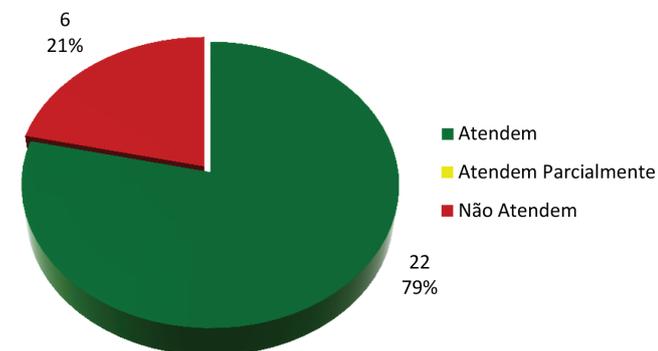
Fonte: Resposta à questão 59 do questionário Atricon.

**Gráfico 58.** Gráfico 58. Corregedoria: atribuições definidas em instrumento normativo.



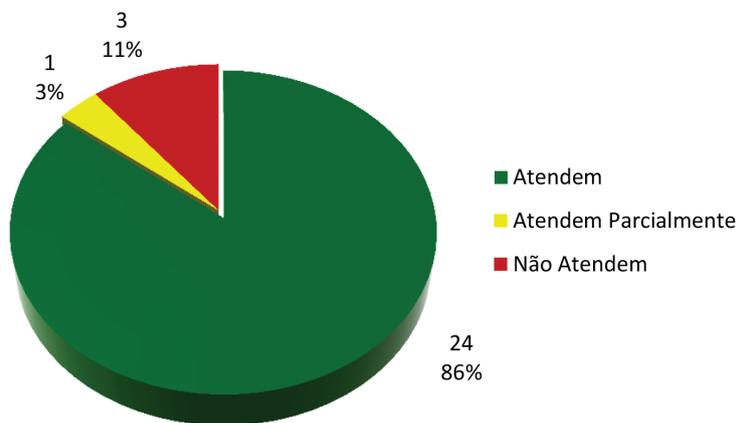
Fonte: Resposta à questão 60 do questionário Atricon.

**Gráfico 59.** Corregedoria: unidade com estrutura física própria.



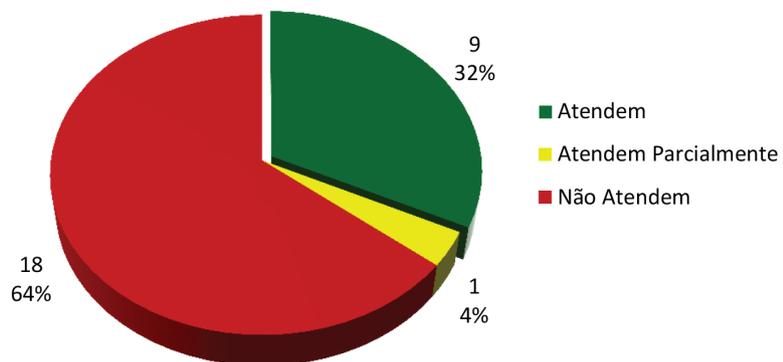
Fonte: Resposta ao item 61.1 da questão 61 do questionário Atricon.

**Gráfico 60.** Corregedoria: unidade com estrutura de pessoal própria.



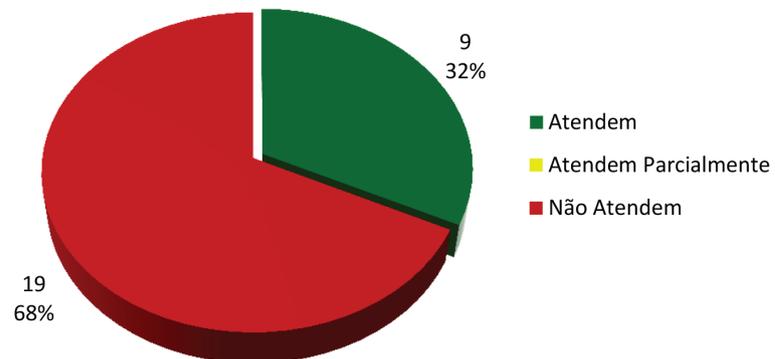
Fonte: Resposta ao item 61.2 da questão 61 do questionário Atricon.

**Gráfico 61.** Corregedoria: realização de correções periódicas nas unidades.



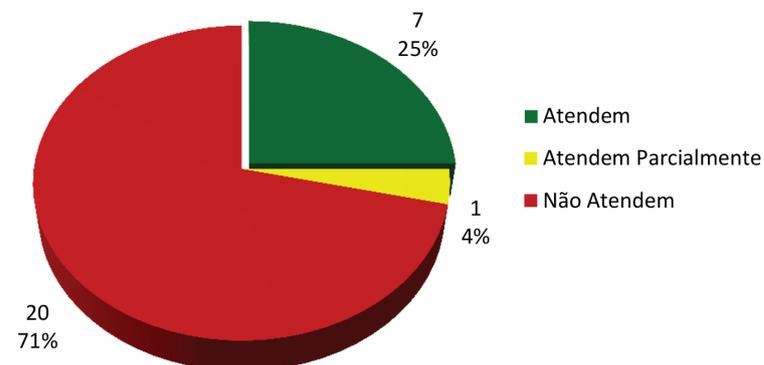
Fonte: Resposta à questão 62 do questionário Atricon.

**Gráfico 62.** Corregedoria: utilização do instrumento de recomendações nas correções.



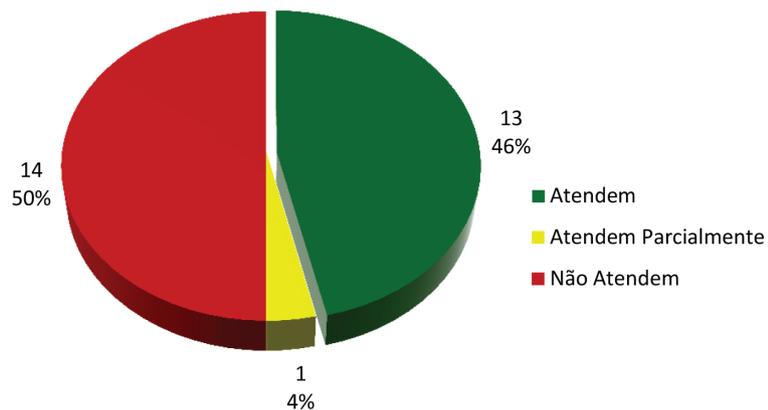
Fonte: Resposta à questão 64 do questionário Atricon.

**Gráfico 63.** Corregedoria: existência de espaço próprio na *intranet* para divulgação de informações, orientações, recomendações e provimentos.



Fonte: Resposta à questão 65 do questionário Atricon.

**Gráfico 64.** Corregedoria: existência de mecanismos de controle dos prazos processuais.



Fonte: Resposta à questão 66 do questionário Atricon.

#### Recomendações:

- » instituição e implantação da Corregedoria-geral, com estrutura própria, física e de pessoal;
- » definição das atribuições da Corregedoria em instrumento normativo;
- » realização de correições periódicas nas unidades do Tribunal de Contas pela Corregedoria, com emissão de recomendações, orientações, alertas e outros instrumentos;
- » disponibilização dos atos de Corregedoria em espaço próprio na *intranet*, como canal de orientação;
- » adoção de mecanismos de controle dos prazos processuais pela Corregedoria.

**Nota:** À Corregedoria cabe a cura dos processos, sendo imprescindível que realize correições periódicas nas unidades do Tribunal, incluídos os gabinetes dos Relatores, bem como o controle dos prazos processuais, constituindo-se, estas, em duas de suas mais importantes atividades.



### 3.5.2 Controle Interno

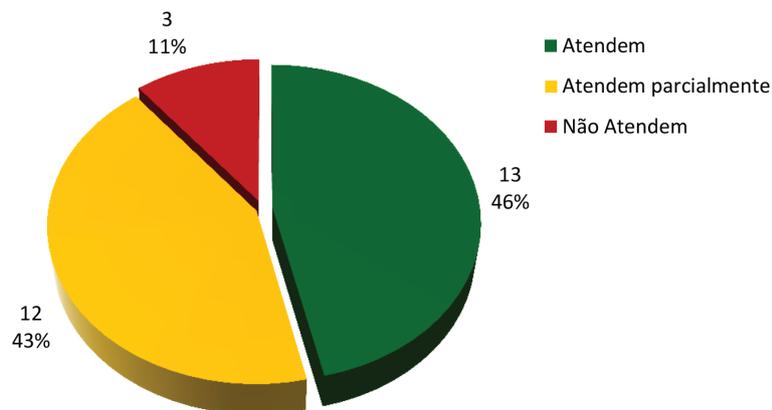
#### Critérios:

- » existência de unidade de controle interno na estrutura organizacional, e se os servidores nela lotados são do quadro permanente de pessoal;
- » emissão de relatório anual de auditoria e pareceres sobre o relatório de gestão fiscal e os balanços contábeis pelo controle interno.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 13 (46%) Tribunais de Contas atendem plenamente a todos os critérios definidos para o item, 12 (43%) apenas parcialmente e 3 (11%) não observam nenhum deles.

Gráfico 65. Controle interno (consolidado).

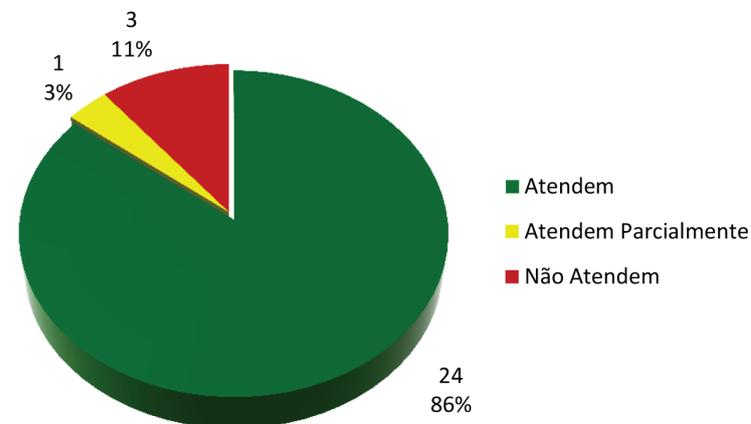


Fonte: Resposta às questões 55 a 58 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

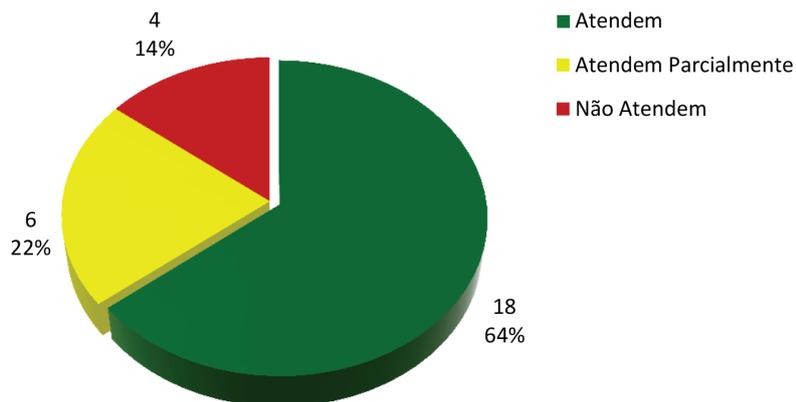
- » 4 (14%) Tribunais de Contas não possuem unidade de controle interno na estrutura organizacional;
- » 24 (86%) possuem unidades de controle interno, entretanto, 6 (22%) não atribuem a função de controle interno exclusivamente a servidores do quadro permanente;
- » 11 (39%) não emitem relatório anual de auditoria interna e 8 (29%) não emitem parecer sobre o relatório de gestão fiscal e os balanços contábeis.

Gráfico 66. Controle interno: existência de unidade na estrutura



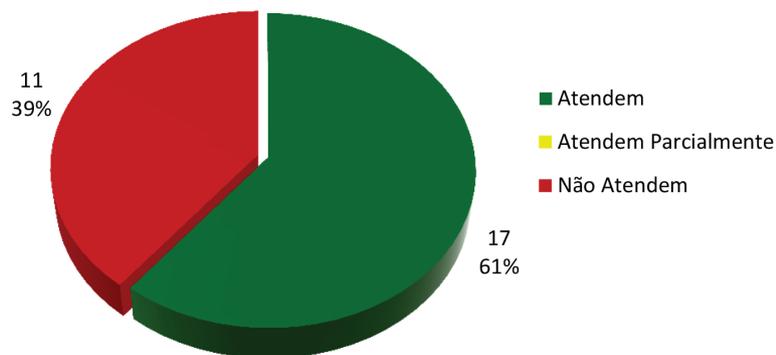
Fonte: Resposta à questão 55 do questionário Atricon.

**Gráfico 67.** Controle interno: lotação da unidade com servidores do quadro permanente.



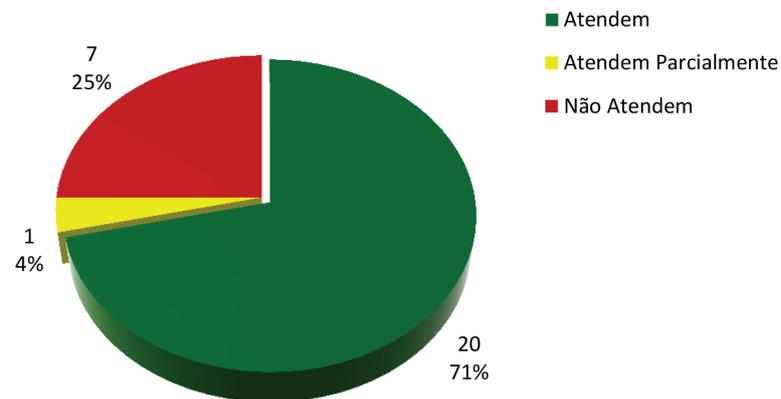
Fonte: Resposta à questão 56 do questionário Atricon.

**Gráfico 68.** Controle interno: emissão de relatório anual de auditoria.



Fonte: Resposta à questão 57 do questionário Atricon.

**Gráfico 69.** Controle interno: emissão de pareceres sobre o relatório de gestão fiscal e os balanços contábeis.



Fonte: Resposta à questão 58 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » instituição e implantação de unidade de controle interno na estrutura organizacional;
- » atribuição da função de controle interno exclusivamente a servidores do quadro permanente de pessoal do Tribunal de Contas;
- » emissão de pareceres relativos ao relatório anual de auditoria, Relatório de Gestão Fiscal e balanços contábeis pela unidade de controle interno.



### 3.5.3 Unidade de Tecnologia da Informação

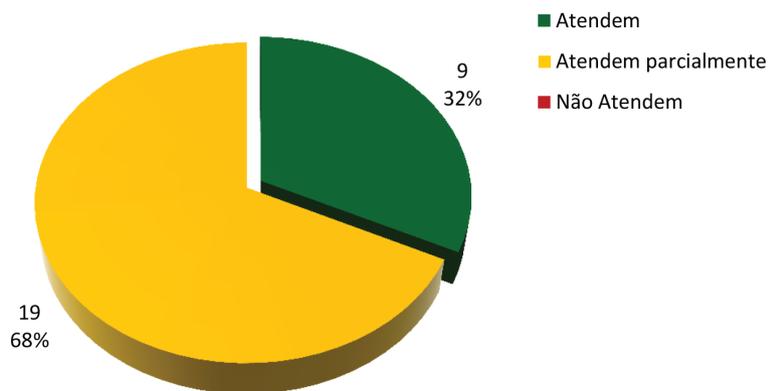
#### Critérios:

- » existência de Unidade de Tecnologia da Informação (TI) na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » adoção de plano estratégico de TI, formalmente constituído e em vigor;
- » instituição formal de comitê de tecnologia da informação.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 9 (32%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios definidos para o item e 19 (68%), apenas parcialmente.

**Gráfico 70.** Tecnologia da informação (consolidado).

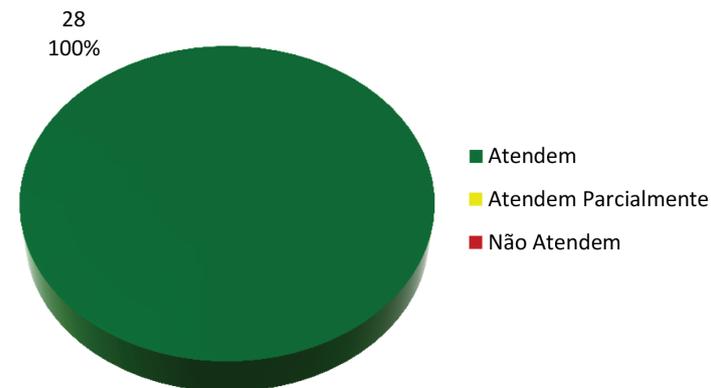


Fonte: Respostas às questões 67 a 71 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 28 (100%) Tribunais de Contas possuem unidade de TI na estrutura organizacional, com estrutura própria (física e de pessoal); entretanto, 4 (15%) não têm atribuições regulamentadas;
- » 11 (39%) não formalizaram o plano estratégico de TI;
- » 18 (64%) não possuem comitê de tecnologia da informação.

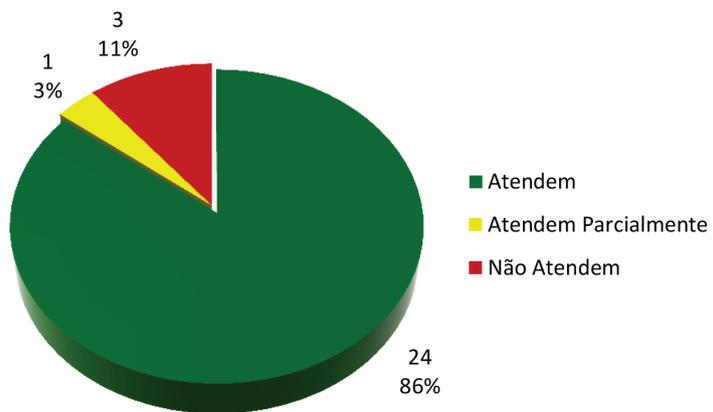
**Gráfico 71.** Tecnologia da informação: existência de unidade na



Fonte: Resposta à questão 67 do questionário Atricon.

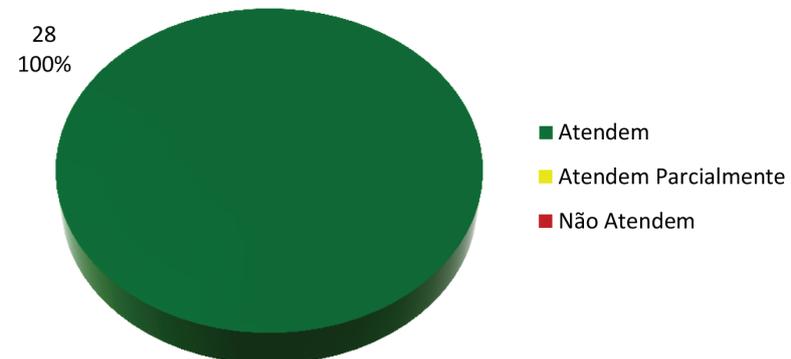


**Gráfico 72.** Tecnologia da informação: atribuições definidas em instrumento normativo.



Fonte: Resposta à questão 68 do questionário Atricon.

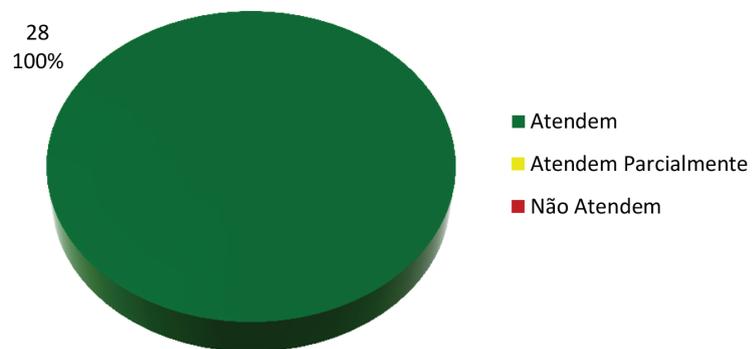
**Gráfico 73.** Tecnologia da informação: unidade com estrutura física própria.



Fonte: Resposta ao item 69.1 da questão 69 do questionário Atricon.

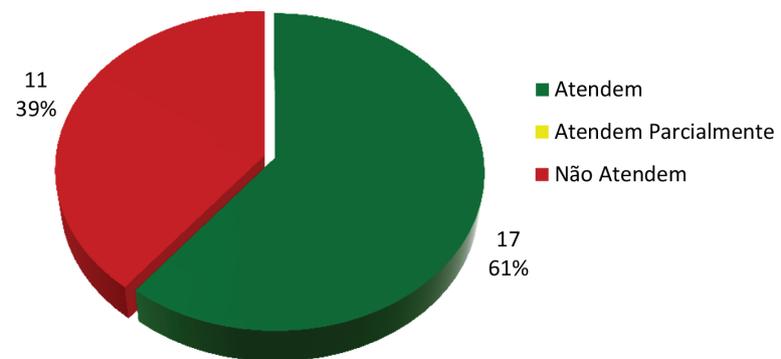


**Gráfico 74.** Tecnologia da informação: unidade com estrutura de pessoal própria.



Fonte: Resposta ao item 69.2 da questão 69 do questionário Atricon.

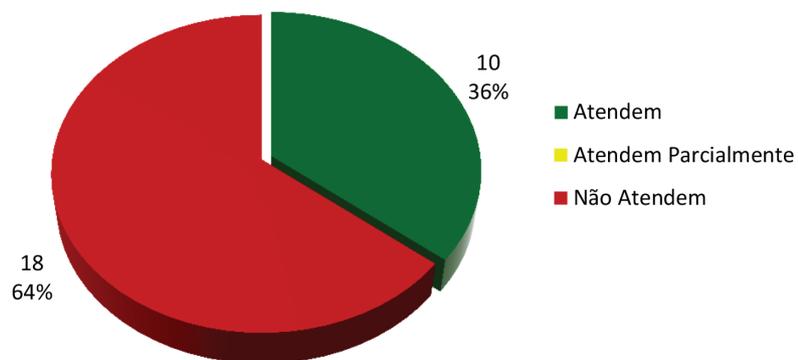
**Gráfico 75.** Tecnologia da informação: plano estratégico formalmente constituído e em vigor.



Fonte: Resposta à questão 70 do questionário Atricon.



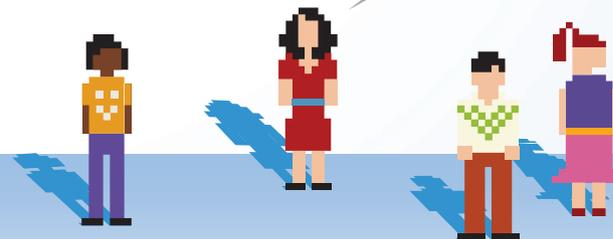
**Gráfico 76.** Tecnologia da informação: comitê de TI instituído.



Fonte: Resposta à questão 71 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » instituição e implantação de unidade de TI, com estrutura própria, física e de pessoal;
- » definição das atribuições da unidade de TI em instrumento normativo;
- » instituição e implantação de plano estratégico de TI;
- » instituição e implantação do Comitê Estratégico de TI.



### 3.6. Recursos Humanos e Liderança

Nessa dimensão, são avaliados os itens 3.6.1 e 3.6.2, a seguir:

#### 3.6.1 Política de gestão de pessoas

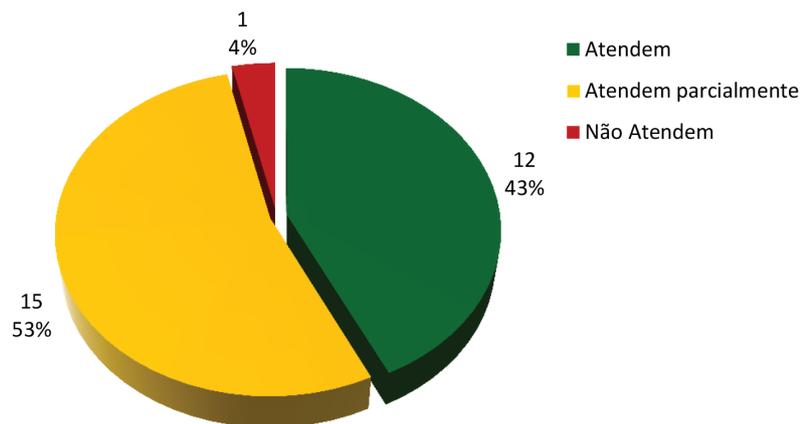
##### Critérios:

- » institucionalização de planos de cargos, carreiras e salários;
- » adoção de mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores;
- » implantação de política de saúde e qualidade de vida no trabalho.

##### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 12 (43%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios definidos para o item, enquanto que 15 (53%) se adequam apenas a parte deles e 1 (4%) encontra-se em não conformidade.

**Gráfico 77.** Política de gestão de pessoas (consolidado).

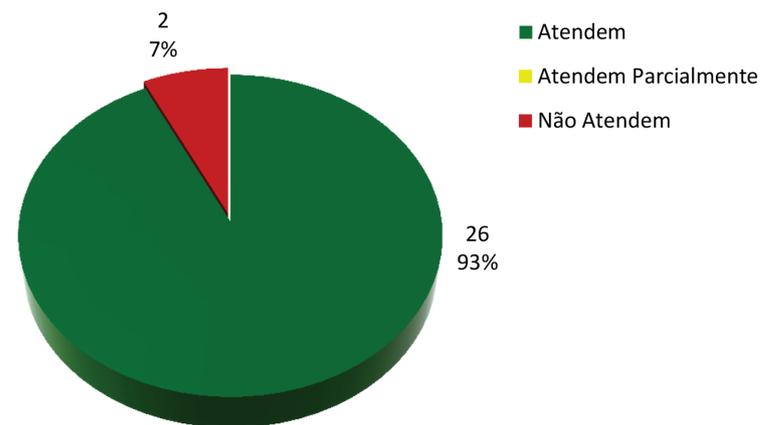


Fonte: Resposta às questões 18 a 22 do questionário Atricon.

##### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

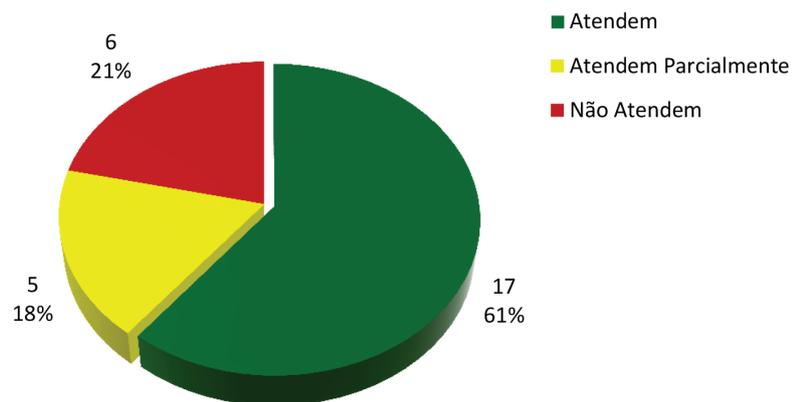
- » 26 (93%) Tribunais de Contas têm plano de cargos para os seus servidores, em que pese alguns já estarem necessitando de atualização;
- » 17 (61%) possuem mecanismos de avaliação de desempenho de seus servidores, enquanto que 11 (39%) não os adotam;
- » 15 (54%) possuem política de saúde e qualidade de vida no trabalho, ao passo que 13 (46%) não as efetivaram;

**Gráfico 78.** Política de gestão de pessoas: instituição de planos de cargos, carreiras e salários.



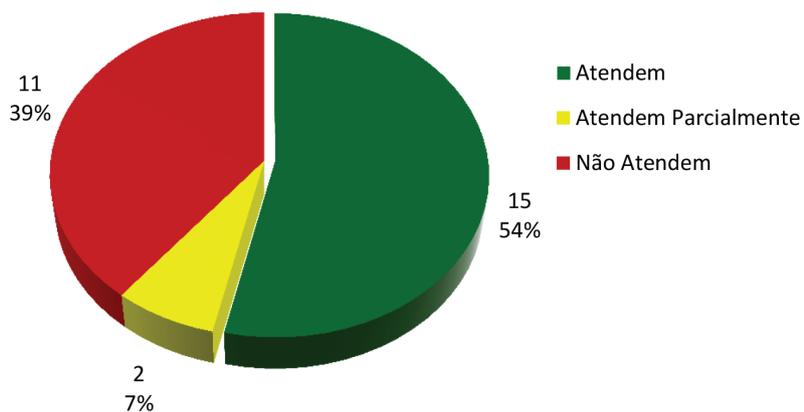
Fonte: Resposta à questão 18 do questionário Atricon.

**Gráfico 79.** Política de gestão de pessoas: existência de mecanismos de avaliação dos servidores.



Fonte: Resposta à questão 20 do questionário Atricon.

**Gráfico 80.** Política de gestão de pessoas: existência de política de saúde e qualidade de vida do servidor em vigor.



Fonte: Resposta à questão 21 do questionário Atricon.

#### Recomendações:

- » adoção de política de gestão de pessoas com ênfase em competência;
- » instituição e implantação de plano de cargos, carreiras e salários para os servidores;
- » instituição e implantação de mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores;
- » instituição e implantação de política de saúde e qualidade de vida no trabalho.

**Nota:** Principais práticas relacionadas à política de saúde e qualidade de vida no trabalho: campanhas de vacinação, de doação de sangue, exames periódicos, controle anual de glicemia e de prevenção ao câncer de mama; atendimento médico, odontológico e psicológico, dentre outros.



### 3.6.2 Escola de Contas

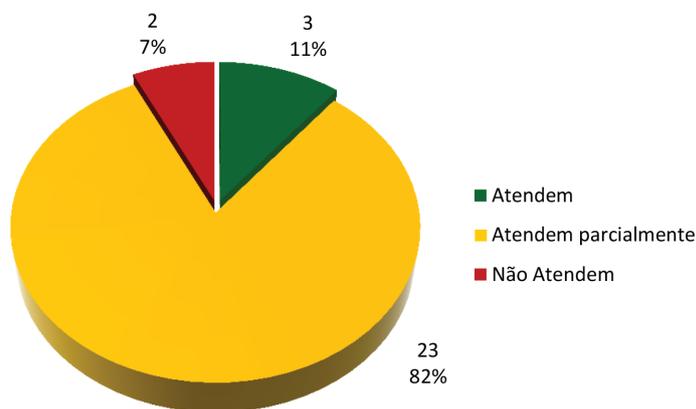
#### Critérios:

- » existência de Escola de Contas ou equivalente na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » adoção de plano de capacitação para conselheiros, servidores, jurisdicionados e controladores sociais (membros de conselhos, estudantes, cidadãos, sociedade civil, Organizações Não Governamentais – ONGs – etc);
- » realização de ensino a distância pela Escola de Contas.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 3 (11%) Tribunais de Contas atendem plenamente a todos os critérios definidos para o item e 23 (82%), apenas parcialmente; 2 (7%) não contemplam nenhum deles.

**Gráfico 81.** Escola de Contas (consolidado).

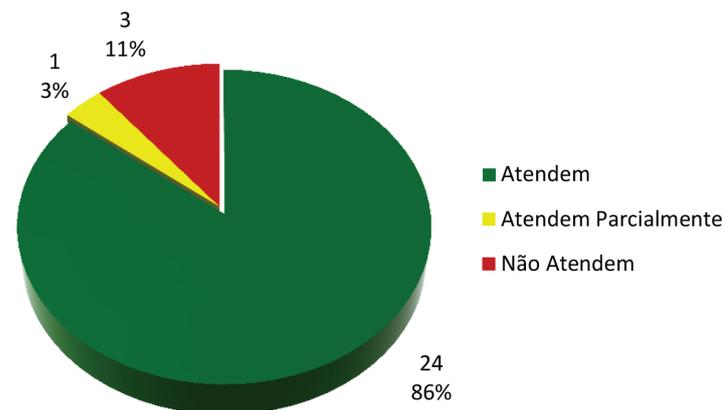


Fonte: Resposta às questões 23 a 30 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

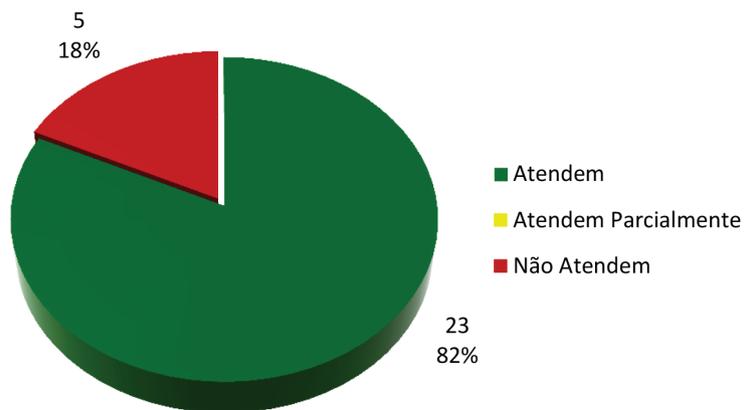
- » 24 (86%) Tribunais de Contas possuem Escola de Contas na estrutura organizacional; destas, 23 (82%) possuem atribuições regulamentadas, 22 (79%) têm estrutura física própria e 24 (86%), quadro de pessoal específico;
- » 24 (86%) não possuem plano de capacitação para os membros; 9 (32%), para os servidores; 10 (36%), para os jurisdicionados e 11 (39%), para os controladores sociais;
- » 15 (54%) não realizam ensino a distância.

**Gráfico 82.** Escola de Contas: existência na estrutura organizacional.



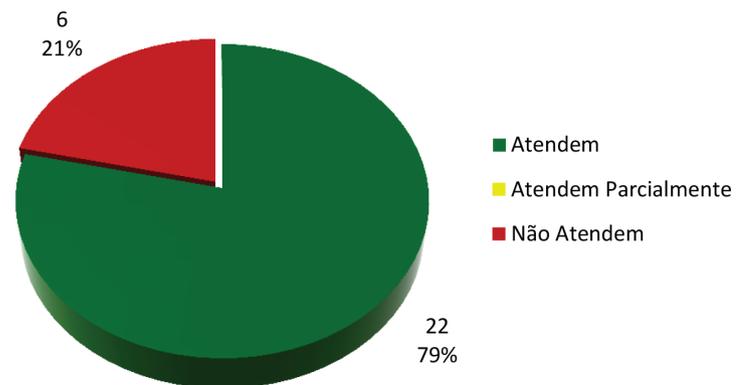
Fonte: Resposta à questão 23 do questionário Atricon.

**Gráfico 83.** Escola de Contas: atribuições definidas em instrumento normativo.



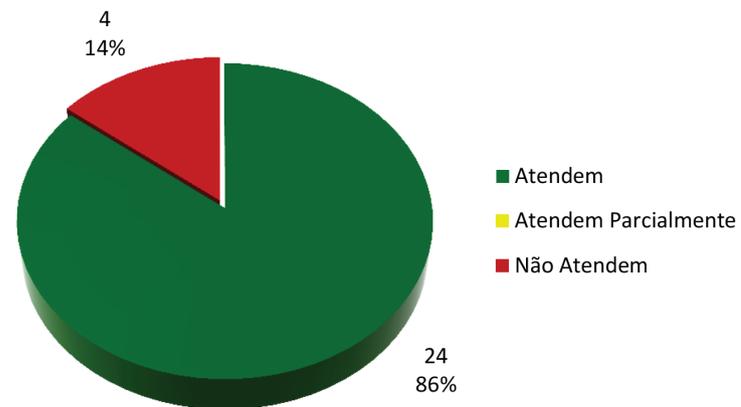
Fonte: Resposta à questão 24 do questionário Atricon.

**Gráfico 84.** Escola de Contas: unidade com estrutura física própria.



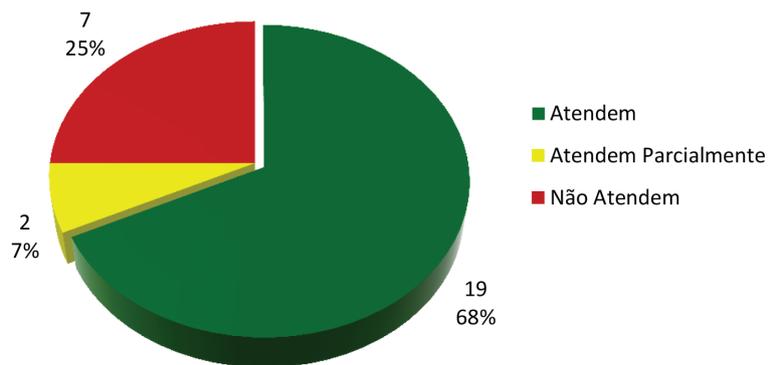
Fonte: Resposta à questão 25.1 do questionário Atricon.

**Gráfico 85.** Escola de Contas: unidade com estrutura de pessoal própria.



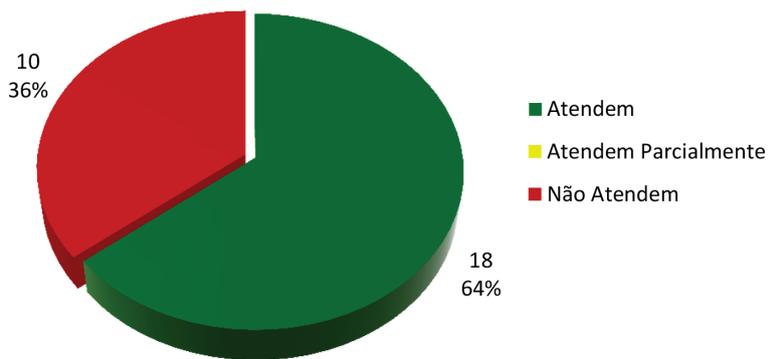
Fonte: Resposta à questão 25.2 do questionário Atricon.

**Gráfico 86.** Escola de Contas: existência de plano de capacitação de servidores.



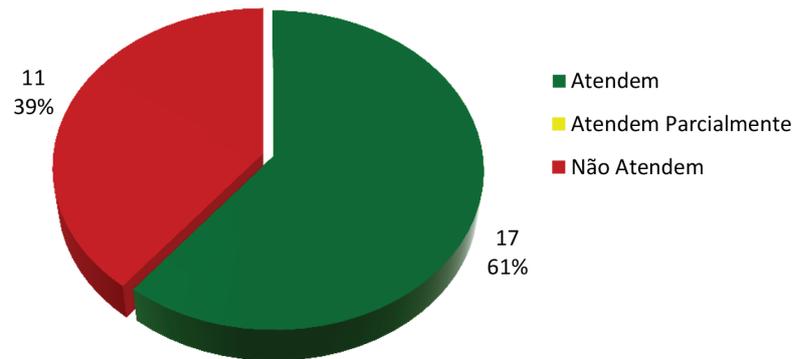
Fonte: Resposta à questão 26 do questionário Atricon.

**Gráfico 87.** Escola de Contas: existência de plano de capacitação de jurisdicionados.



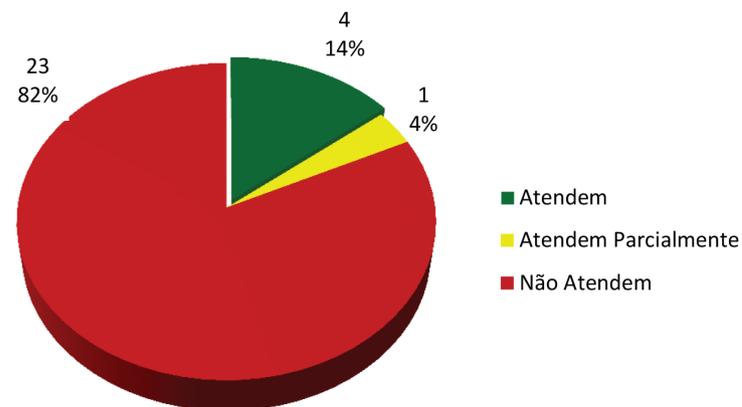
Fonte: Resposta à questão 27 do questionário Atricon.

**Gráfico 88.** Escola de Contas: existência de plano de formação de controladores sociais.



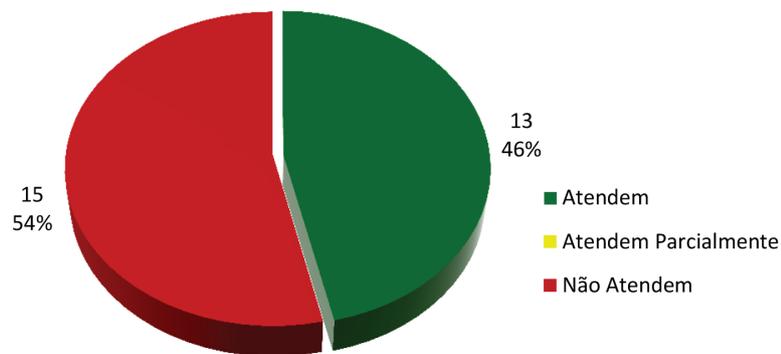
Fonte: Resposta à questão 28 do questionário Atricon.

**Gráfico 89.** Escola de Contas: existência de plano de capacitação de membros.



Fonte: Resposta à questão 29 do questionário Atricon.

**Gráfico 90.** Escola de Contas: realização de ensino a distância.

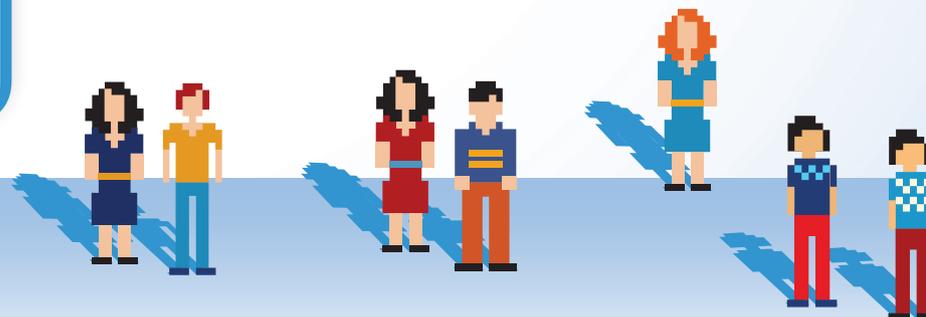


Fonte: Resposta à questão 30 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » instituição e implantação de Escola de Contas, com atribuições normatizadas, dotada de estrutura física e de pessoal;
- » instituição e implantação de plano de capacitação para membros, servidores e jurisdicionados, bem como para formação de controladores sociais;
- » realização de ensino a distância.

**Nota:** É imprescindível a adoção de providências voltadas à formalização dos planos de capacitação para membros e servidores – porque precisam estar sempre aperfeiçoando os seus conhecimentos –, para os jurisdicionados – uma vez que têm dificuldades no manuseio da legislação a eles aplicada –, e para os cidadãos, denominados controladores sociais – porque destinatários de toda a atividade administrativa –, fomentando, assim, o controle social.



## 3.7 Comunicação e Transparência

Nessa dimensão, são avaliados os itens 3.7.1 a 3.7.3, a seguir:

### 3.7.1 Ouvidoria

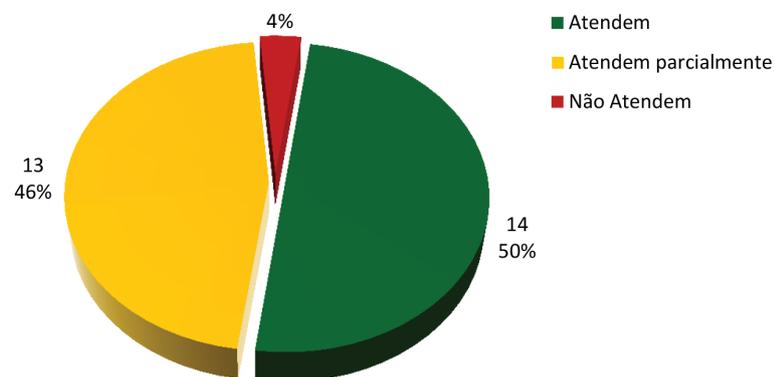
#### Critérios:

- » existência de Ouvidoria na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » respostas efetivas às demandas do cidadão;
- » definição e observância de prazo para resposta às demandas do cidadão.

#### Resultados consolidados – item e respectivos critérios:

- » 14 (50%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios estabelecidos para o item; 13 (46%), apenas parcialmente e 1 (4%) não se enquadra em nenhum deles.

Gráfico 91. Ouvidoria (consolidado).

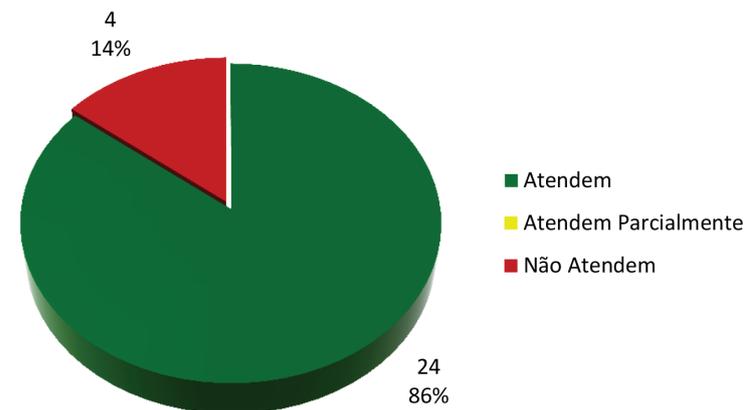


Fonte: Respostas às questões 72 a 77 do questionário Atricon.

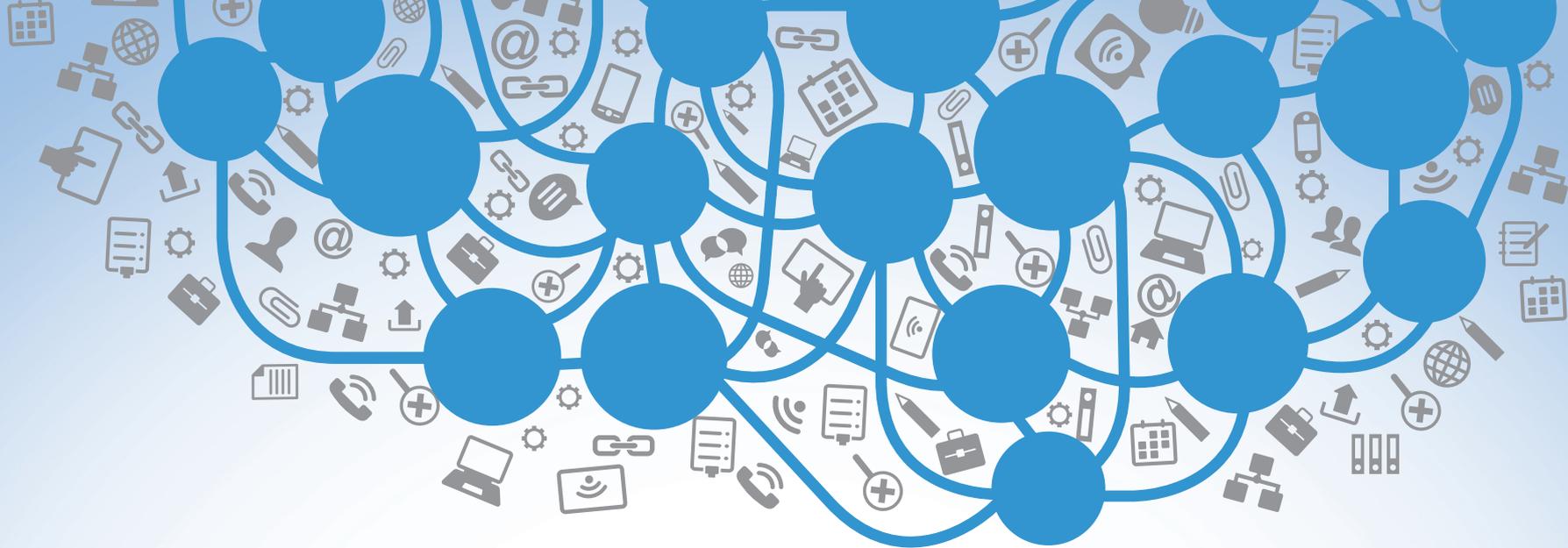
#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

- » 24 (86%) Tribunais de Contas possuem Ouvidoria em sua estrutura organizacional, com atribuições regulamentadas; destas, 19 (68%) possuem estrutura física própria e 20 (71%), de pessoal;
- » 19 (68%) definiram prazos para resposta às demandas do cidadão; 17 (61%) os observam
- » 2 (7%) não respondem efetivamente às demandas do cidadão.

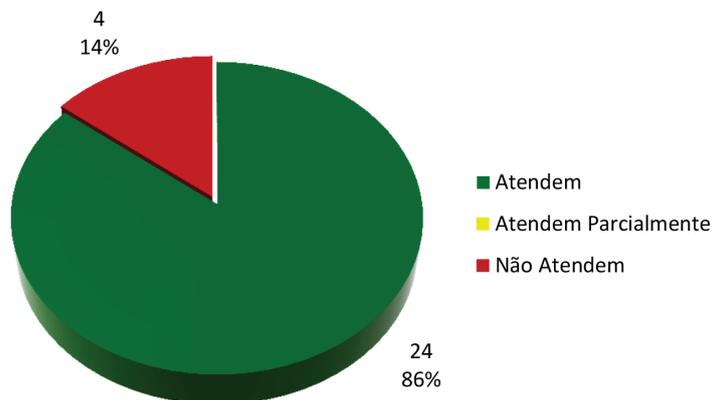
Gráfico 92. Ouvidoria: existência na estrutura organizacional.



Fonte: Resposta à questão 72 do questionário Atricon.

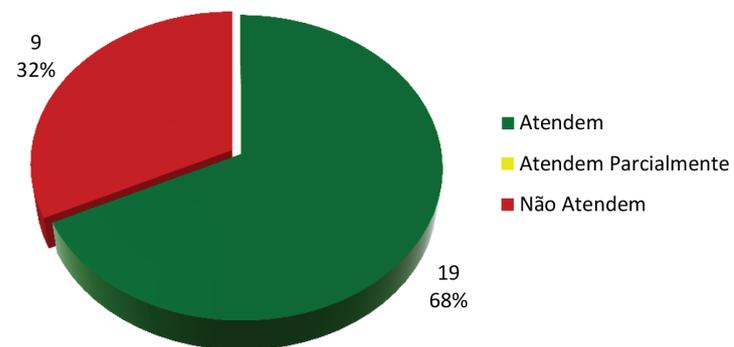


**Gráfico 93.** Ouvidoria: atribuições definidas em instrumento normativo.



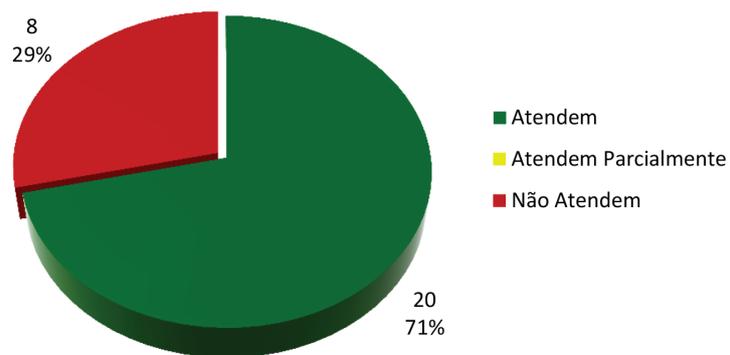
Fonte: Resposta à questão 73 do questionário Atricon.

**Gráfico 94.** Ouvidoria: unidade com estrutura física própria.



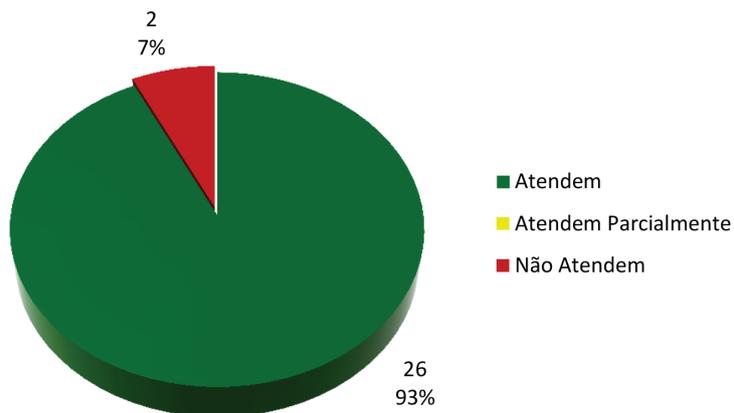
Fonte: Resposta ao item 74.1 da questão 74 do questionário Atricon.

**Gráfico 95.** Ouvidoria: unidade com estrutura de pessoal própria.



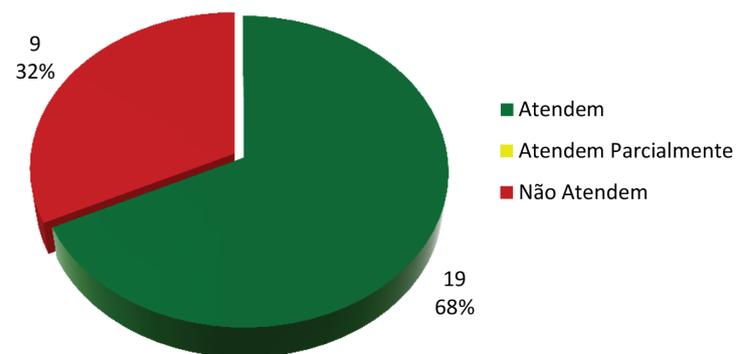
Fonte: Resposta ao item 74.2 da questão 74 do questionário Atricon.

**Gráfico 96.** Ouvidoria: demandas do cidadão respondidas efetivamente.



Fonte: Resposta à questão 75 do questionário Atricon.

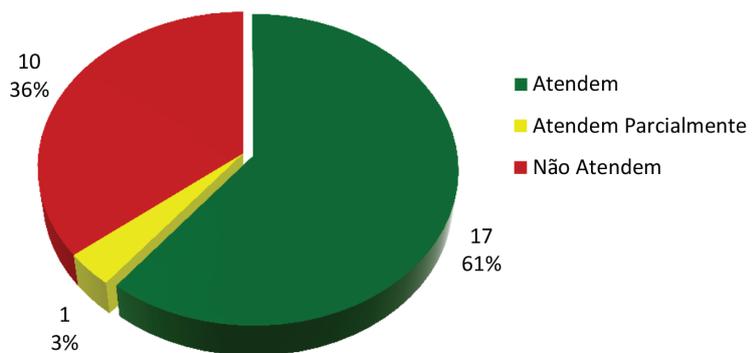
**Gráfico 97.** Ouvidoria: prazo definido para resposta às demandas do cidadão.



Fonte: Resposta à questão 76 do questionário Atricon



**Gráfico 98.** Ouvidoria: sempre observam o prazo para resposta.



Fonte: Resposta à questão 77 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » instituição e implantação da Ouvidoria, com atribuições normatizadas, dotada de estrutura física e de pessoal;
- » definição e observância de prazos para respostas às demandas do cidadão.

**Nota:** A Ouvidoria é importante canal de comunicação com o cidadão, sendo imperativo que os Tribunais de Contas valorizem este instrumento, inclusive, incentivando a participação da sociedade na atividade de controle.



### 3.7.2 Cumprimento das Regras de Transparência

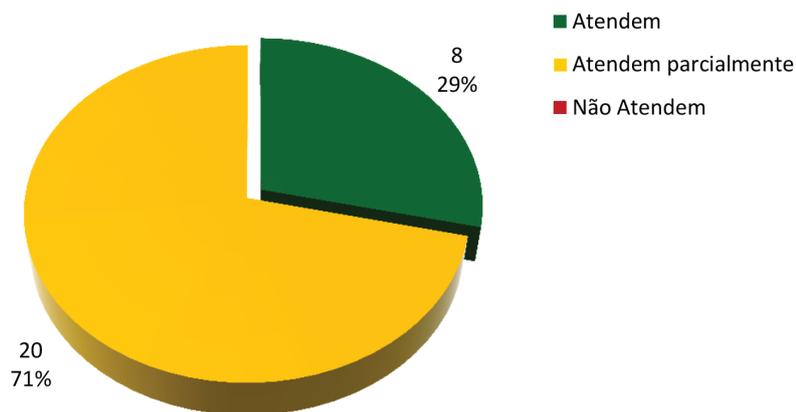
#### Critérios:

- » observância à Lei de Acesso à Informação (LAI) na divulgação das informações alusivas aos subsídios dos seus membros, salários dos servidores, diárias, relatórios de auditoria, pareceres e decisões;
- » disponibilização de sistema eletrônico de busca de informações para o cidadão;
- » implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- » transmissão externa das sessões.

#### Resultados consolidados – itens e respectivos critérios:

- » 8 (29%) Tribunais de Contas cumprem integralmente os critérios definidos para o item, enquanto que 20 (71%), apenas parcialmente.

**Gráfico 99.** Cumprimento das regras de transparência (consolidado).

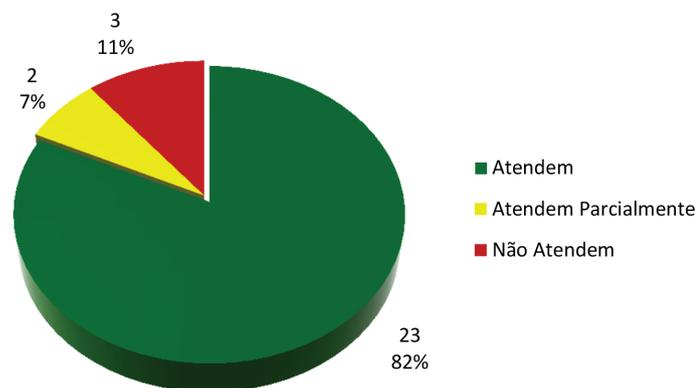


Fonte: Respostas às questões 78 a 82 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critérios – principais oportunidades de melhoria:

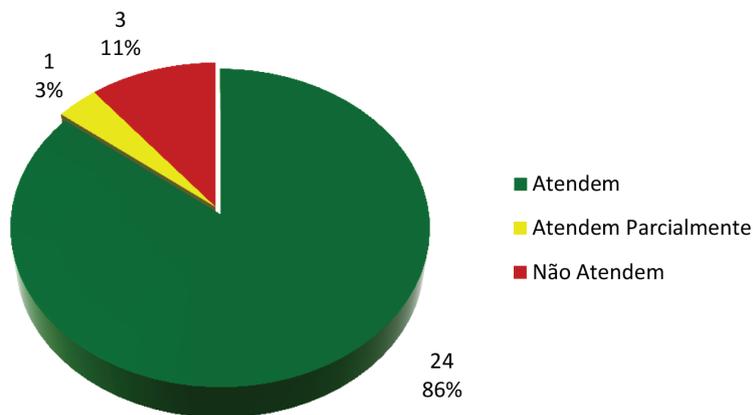
- » 14 (50%) não divulgam em sua página na *internet* os relatórios de auditoria; 8 (29%), os pareceres; 7 (25%), as diárias; 6 (21%), as decisões; 5 (18%), os subsídios dos seus membros; 4 (14%), o salário dos seus servidores;
- » 13 (46%) Tribunais de Contas não implantaram o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- » 12 (43%) não transmitem as sessões externamente
- » 5 (18%) não disponibilizam sistema eletrônico de busca pelo cidadão.

**Gráfico 100.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação dos subsídios.



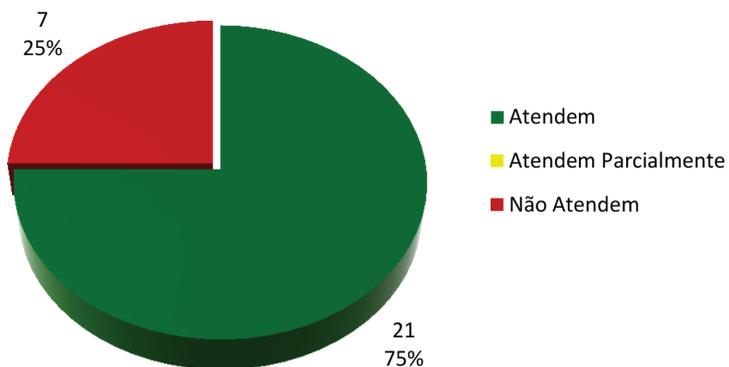
Fonte: Resposta ao item 78.1 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 101.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação dos salários.



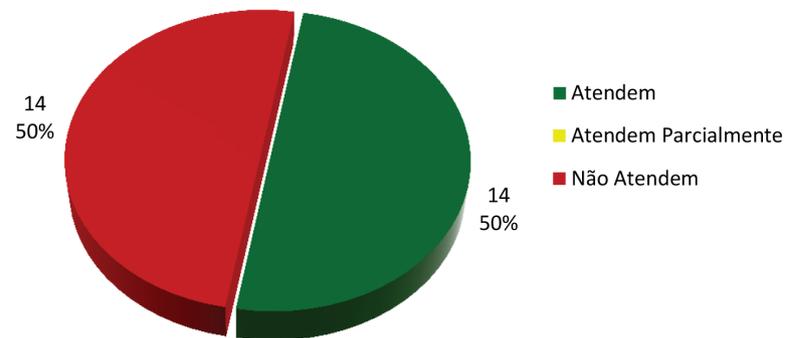
Fonte: Resposta ao item 78.2 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 102.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação das diárias.



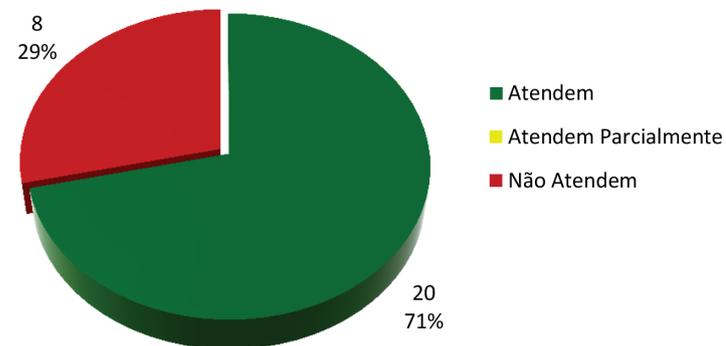
Fonte: Resposta ao item 78.3 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 103.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação dos relatórios de auditoria.



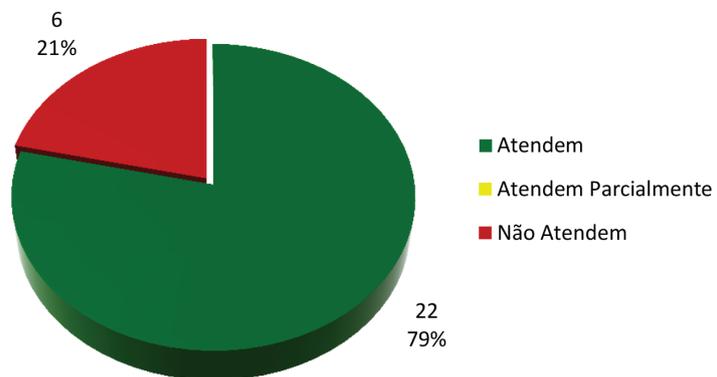
Fonte: Resposta ao item 78.4 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 104.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação dos pareceres.



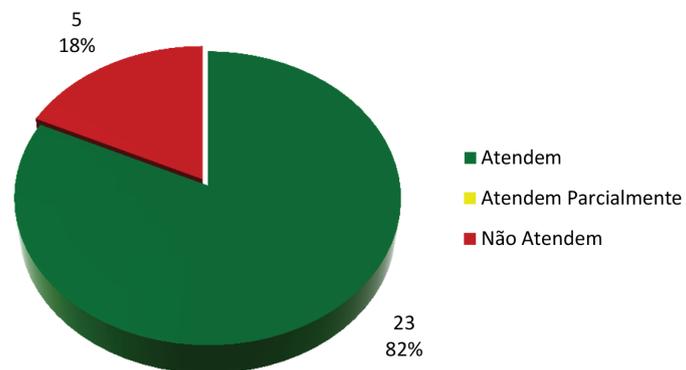
Fonte: Resposta ao item 78.5 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 105.** Cumprimento das regras de transparência: observância da Lei de Acesso à Informação na divulgação das decisões.



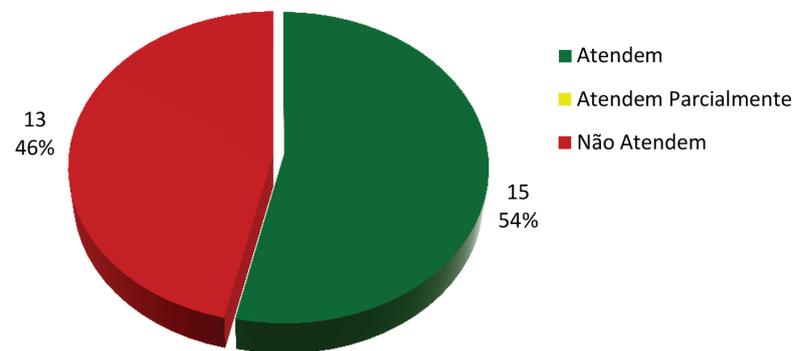
Fonte: Resposta ao item 78.6 da questão 78 do questionário Atricon.

**Gráfico 106.** Cumprimento das regras de transparência: disponibilização de sistema eletrônico de busca de informações por parte do cidadão.



Fonte: Resposta à questão 79 do questionário Atricon.

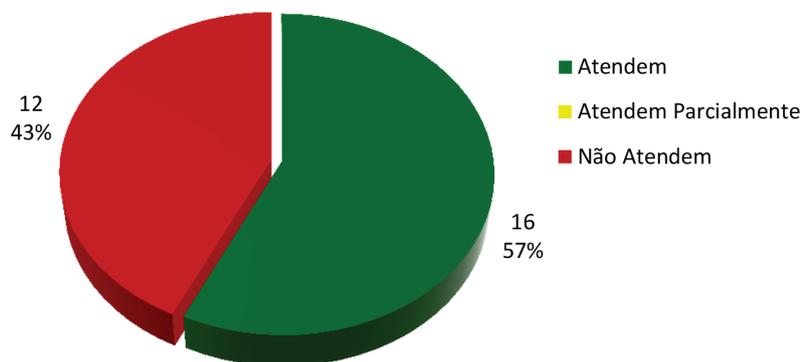
**Gráfico 107.** Cumprimento das regras de transparência: implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).



Fonte: Resposta à questão 80 do questionário Atricon.

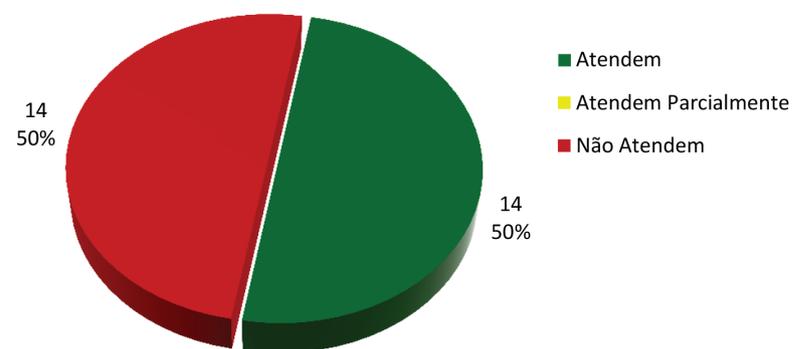


**Gráfico 108.** Cumprimento das regras de transparência: transmissão externa das sessões.



Fonte: Resposta à questão 81 do questionário Atricon.

**Gráfico 109.** Cumprimento das regras de transparência – forma de transmissão das sessões: ao vivo.



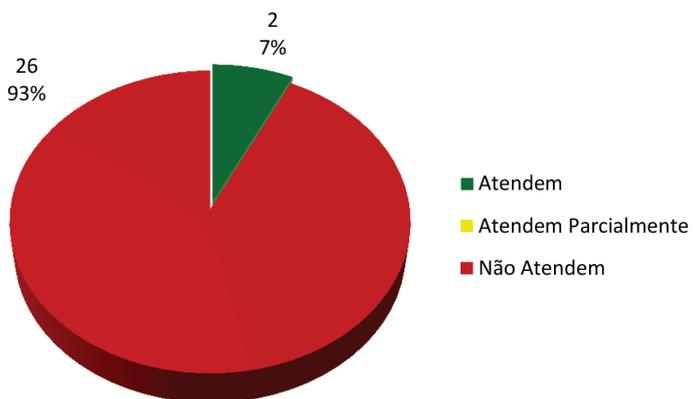
Fonte: Resposta ao item 82.1 da questão 82 do questionário Atricon.

**Gráfico 110.** Cumprimento das regras de transparência – forma de transmissão das sessões: posteriormente, na íntegra e sem edição.



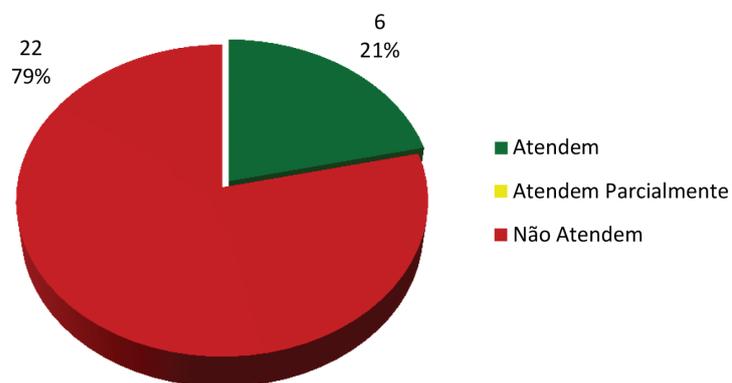
Fonte: Resposta ao item 82.2 da questão 82 do questionário Atricon.

**Gráfico 111.** Cumprimento das regras de transparência – forma de transmissão das sessões: posteriormente, com edição.



Fonte: Resposta ao item 82.3 da questão 82 do questionário Atricon.

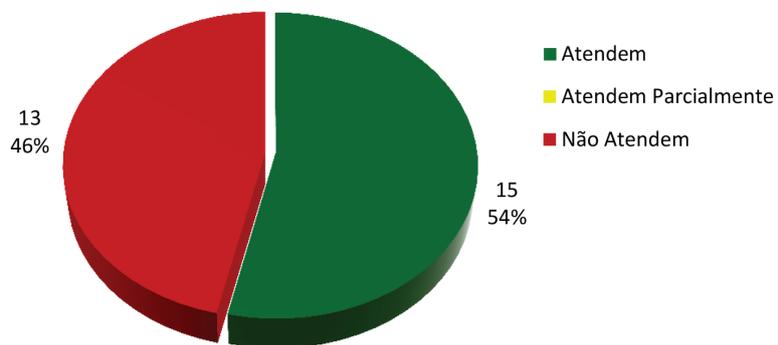
**Gráfico 112.** Cumprimento das regras de transparência – forma de transmissão das sessões: TV.



Fonte: Resposta ao item 82.4 da questão 82 do questionário Atricon.



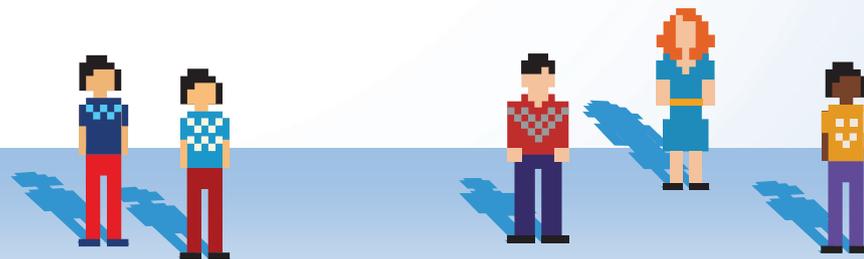
**Gráfico 113.** Cumprimento das regras de transparência – forma de transmissão das sessões: *Web*.



Fonte: Resposta ao item 82.5 da questão 82 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » observância da Lei de Acesso à Informação (LAI) quanto à divulgação dos subsídios, salários, diárias, relatórios de auditoria, pareceres e decisões do Tribunal de Contas;
- » disponibilização de sistema eletrônico de busca de informações pelo cidadão;
- » implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- » transmissão externa das sessões do Tribunal de Contas.



### 3.7.3 Comunicação Institucional

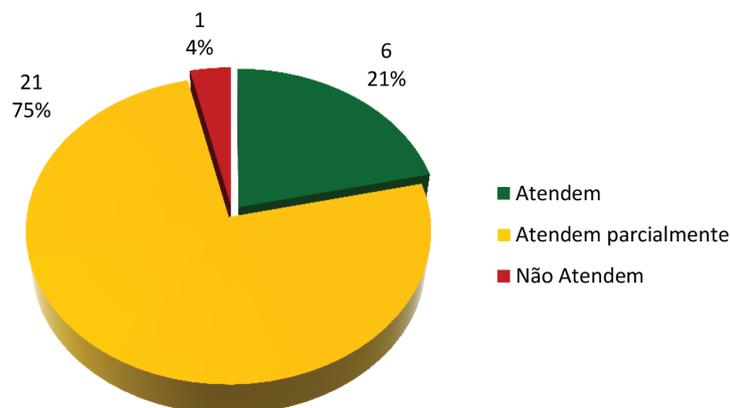
#### Critérios:

- » existência de unidade de comunicação na estrutura organizacional, com atribuições definidas em instrumento normativo e estrutura própria (física e de pessoal);
- » formalização de política e plano de comunicação.

#### Resultados consolidados – item e critérios:

- » 6 (21%) Tribunais de Contas atendem a todos os critérios do item, enquanto que 21 (75%), apenas parte deles; 1 (4%) não contempla nenhum critério.

Gráfico 114. Comunicação institucional (consolidado).

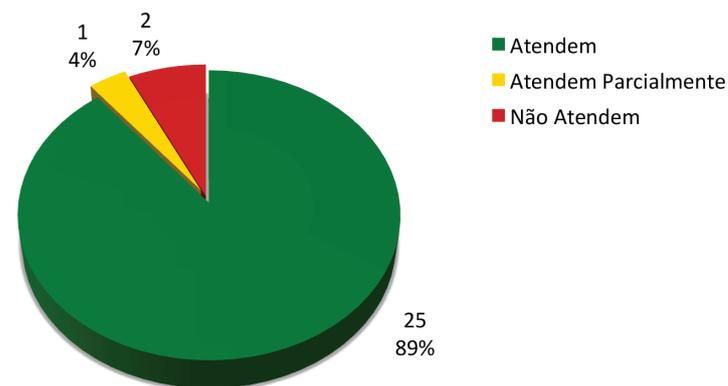


Fonte: Resposta às questões 83 a 88 do questionário Atricon.

#### Resultados individualizados por critério – principais oportunidades de melhoria:

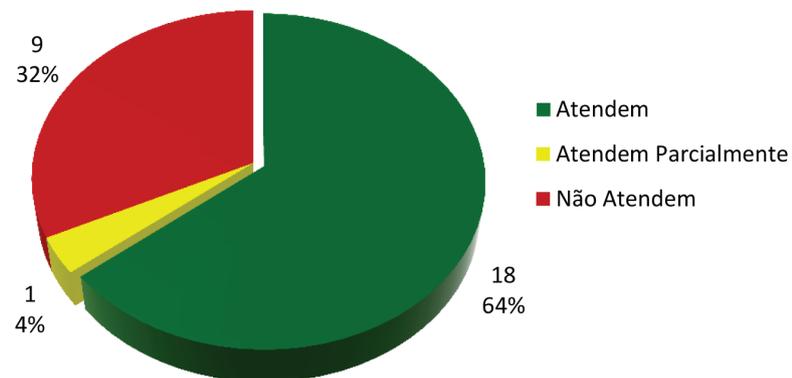
- » 25 (93%) Tribunais de Contas possuem unidade de comunicação, com estrutura própria (física e pessoal); destes, apenas 18 (64%) têm atribuições regulamentadas;
- » 21 (75%) Tribunais de Contas não possuem política de comunicação formalmente instituída;
- » 19 (68%) não possuem plano de comunicação em vigor;
- » principais meios de comunicação de que se utilizam os Tribunais de Contas: *internet* – 28 (100%); *intranet* – 27 (96%); telejornal – 10 (36%); jornal impresso – 12 (43%); rádio – 12 (43%); jornal eletrônico – 15 (54%); redes sociais – 16 (57%); e revista – 21 (75%).

Gráfico 115. Comunicação institucional: existência de unidade na estrutura organizacional.



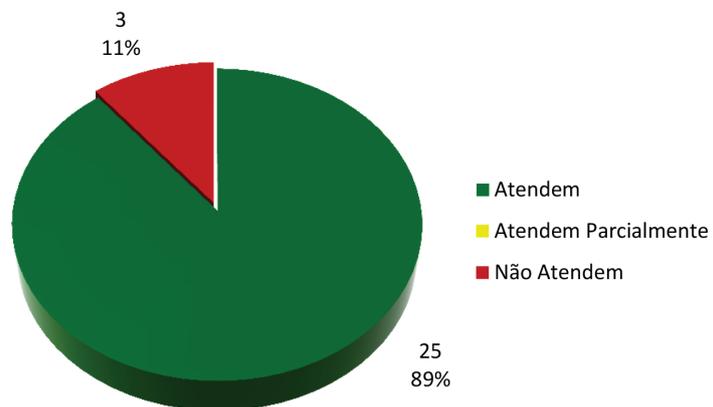
Fonte: Resposta à questão 83 do questionário Atricon.

**Gráfico 116.** Comunicação institucional: unidade com atribuições definidas em instrumento normativo.



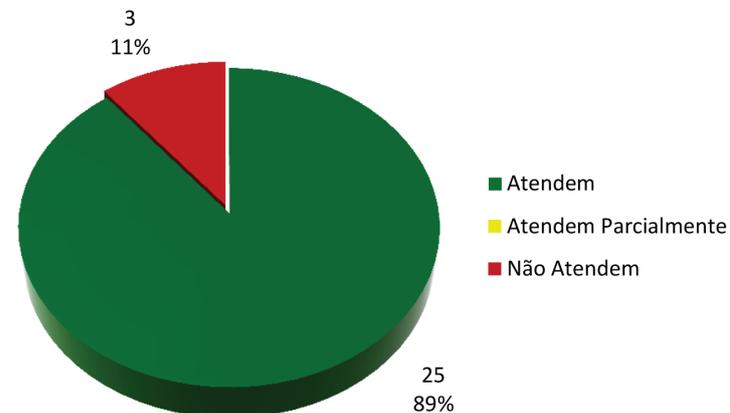
Fonte: Resposta à questão 84 do questionário Atricon.

**Gráfico 117.** Comunicação institucional: unidade com estrutura física própria.



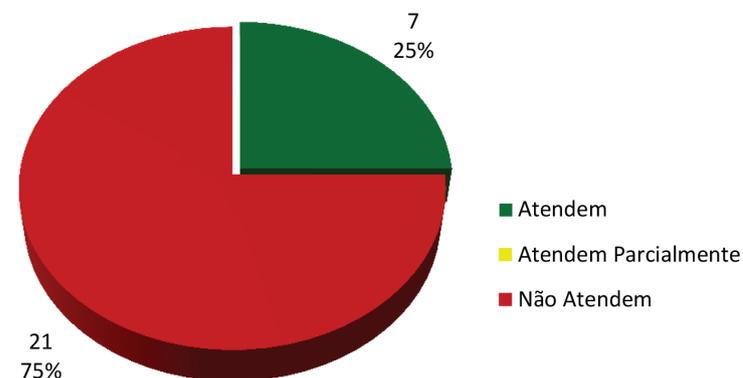
Fonte: Resposta ao item 85.1 da questão 85 do questionário Atricon.

**Gráfico 118.** Comunicação institucional: unidade com estrutura de pessoal própria.



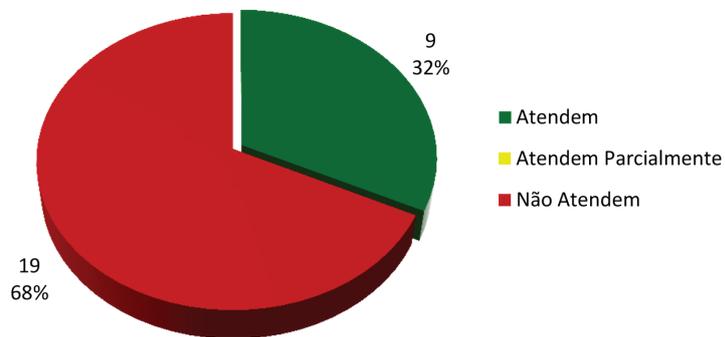
Fonte: Resposta ao item 85.2 da questão 85 do questionário Atricon.

**Gráfico 119.** Comunicação institucional: existência de política de comunicação formalmente regulamentada.



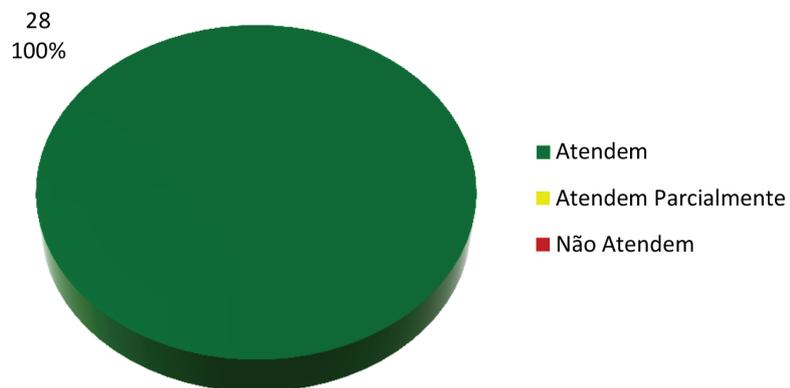
Fonte: Resposta à questão 86 do questionário Atricon.

**Gráfico 120.** Comunicação institucional: existência de plano de comunicação em vigor.



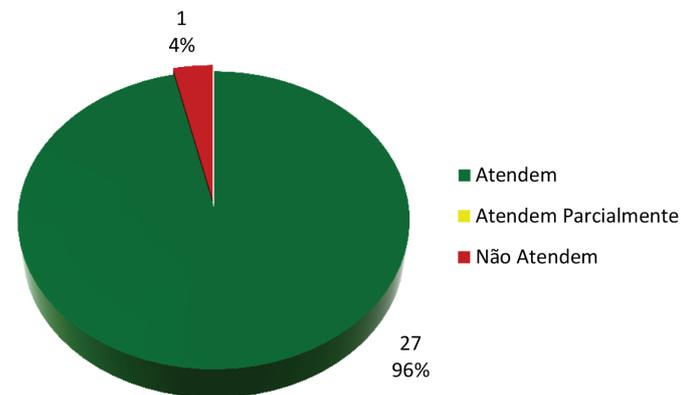
Fonte: Resposta à questão 87 do questionário Atricon.

**Gráfico 121.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: *internet*.



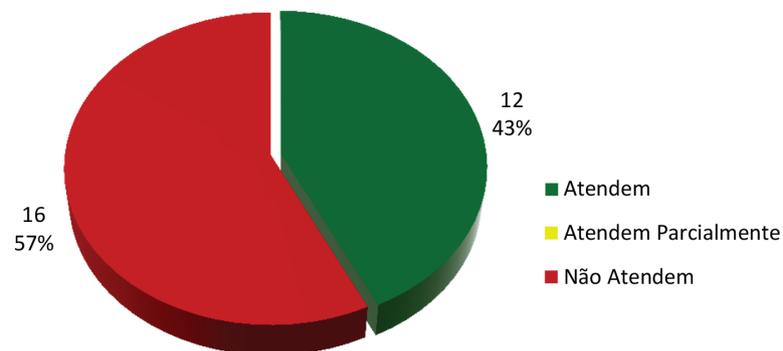
Fonte: Resposta ao item 88.1 da questão 88 do questionário Atricon.

**Gráfico 122.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: *intranet*.



Fonte: Resposta ao item 88.2 da questão 88 do questionário Atricon.

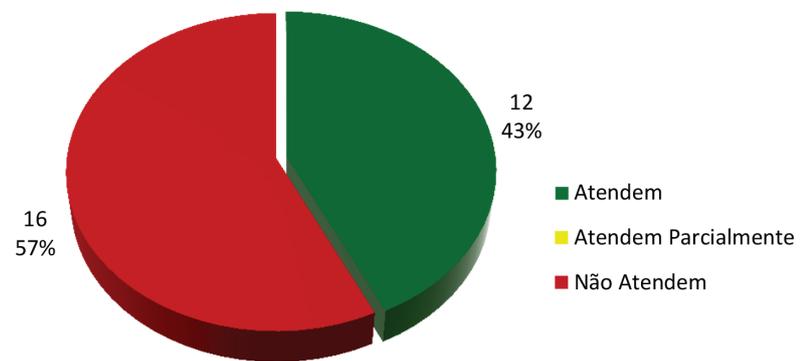
**Gráfico 123.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: jornal impresso.



Fonte: Resposta ao item 88.3 da questão 88 do questionário Atricon.

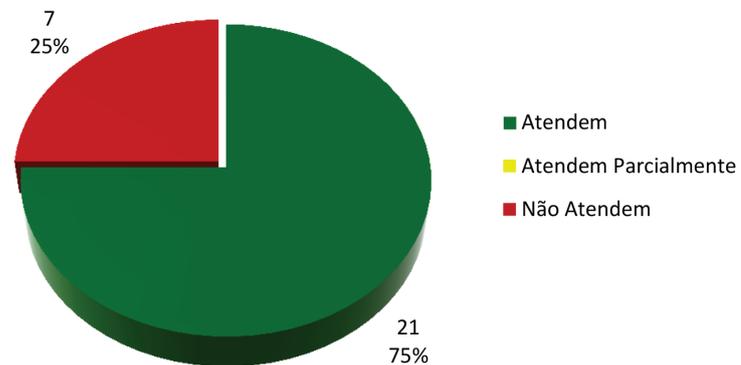


**Gráfico 124.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: rádio.



Fonte: Resposta ao item 88.4 da questão 88 do questionário Atricon.

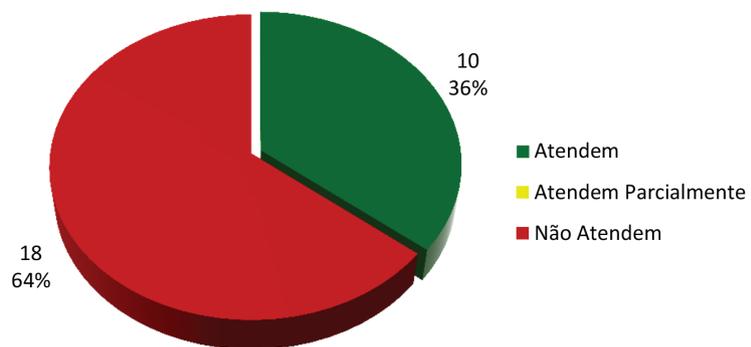
**Gráfico 125.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: revista.



Fonte: Resposta ao item 88.5 da questão 88 do questionário Atricon.

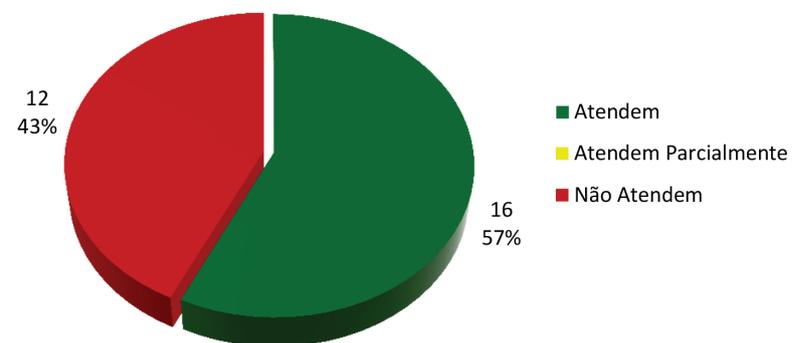


**Gráfico 126.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: telejornal.



Fonte: Resposta ao item 88.6 da questão 88 do questionário Atricon.

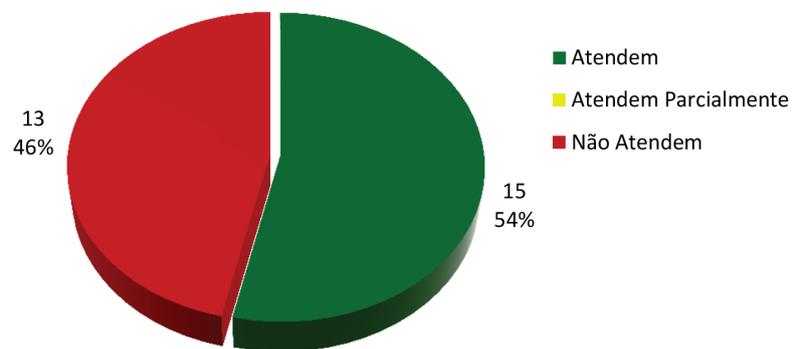
**Gráfico 127.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: redes sociais.



Fonte: Resposta ao item 88.7 da questão 88 do questionário Atricon.



**Gráfico 128.** Comunicação institucional – principais instrumentos de comunicação: jornal eletrônico.

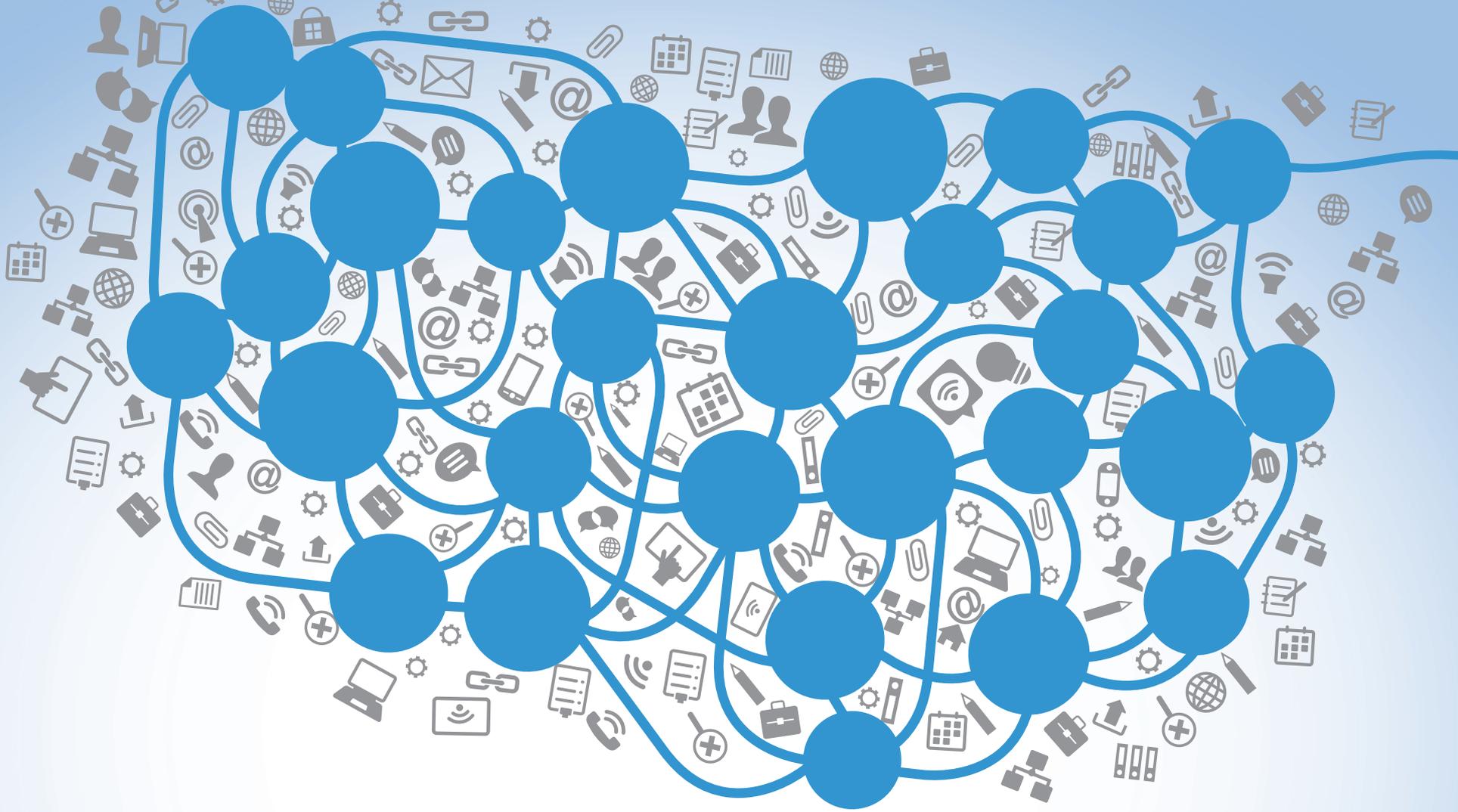


Fonte: Resposta ao item 88.8 da questão 88 do questionário Atricon.

**Recomendações:**

- » instituição e implantação da unidade de comunicação, com estrutura física e de pessoal e atribuições definidas em instrumento normativo;
- » instituição e implantação de política de comunicação;
- » instituição e implantação do plano de comunicação.





## 4. Conclusão

Conforme afirmado, há um significado histórico no presente trabalho. Menos pela profundidade e minúcia com que foi realizado e mais pelo seu ineditismo e pela expressiva participação, de forma absolutamente voluntária, da maioria dos Tribunais de Contas do Brasil. Com efeito, a adesão a uma pioneira revisão por pares revela o firme propósito das Cortes de Contas na busca por um padrão de excelência no cumprimento do seu relevante mister constitucional.

O diagnóstico que foi realizado, não com o propósito de ranqueamento dos Tribunais – porque tal comparação não importaria em nenhum acréscimo ou melhoria para o controle externo –, permitiu a identificação tanto de deficiências – que precisam ser corrigidas – quanto de excelentes práticas – que podem e devem ser compartilhadas, na contínua e permanente busca pela modernização e por melhores padrões de atuação.

O binômio qualidade/agilidade constitui desafio constante dos Tribunais de Contas, que têm procurado prestar serviços com a qualidade e a rapidez que o cidadão espera e exige. Neste sentido, os objetivos do trabalho foram plenamente alcançados, na medida em

que a significativa adesão dos Tribunais permitiu a elaboração deste marco referencial para futuras avaliações e contínuo aprimoramento.

Dentre os desafios a serem enfrentados, sobressai o cumprimento dos prazos processuais. Urge que as decisões sejam tomadas com mais agilidade, dentro de prazos razoáveis, para que a demora não milite em favor dos maus gestores, e a fim de que possa haver oportuno veto às práticas que causem prejuízo ao erário. Como se sabe, uma vez ocorrido o desperdício ou o desvio, dificilmente ocorre a necessária reparação ou recomposição dos valores mal aplicados.

Assim, impõe-se imprescindível a estruturação das Corregedorias, com atribuições correccionais claramente definidas em instrumento normativo, pessoal devidamente treinado para as suas relevantes funções, realização de correições periódicas, efetivo controle dos prazos e procedimentos processuais, zelando para que as auditorias, os julgamentos, as respostas às consultas e a apuração de denúncias ocorram de maneira célere, e que sejam utilizados os diversos mecanismos de controle, tais como orientações, provimentos e recomendações.



Também há necessidade de se conferir maior transparência à gestão dos próprios recursos, posto que existe a consciência de que os Tribunais de Contas precisam ser referência em gestão para se legitimarem ainda mais como fiscais do erário. Assim, são imprescindíveis o aprimoramento e a estruturação dos controles internos dos próprios Tribunais para garantir a conformidade e a eficiência das suas gestões. Aqui também se pode destacar o cumprimento da Lei de Acesso à Informação, que precisa ser mais valorizada pelos Tribunais, uma vez que 20 (71%) a cumprem apenas parcialmente. Neste diapasão, faz-se necessária a divulgação de toda a movimentação financeira dos Tribunais de Contas, dos relatórios de auditoria, dos pareceres e das decisões, na íntegra e com os votos dos relatores, bem assim as informações sobre a gestão dos recursos públicos pelos jurisdicionados.

As auditorias precisam ser realizadas dentro das regras padronizadas internacionalmente, para conferir maior credibilidade ao trabalho realizado. Impõe-se o incremento das auditorias de natureza operacional porque não é suficiente que os recursos sejam aplicados na forma da lei – obrigação absolutamente indisponível



e inalienável –, é fundamental que sejam atingidos os objetivos da sua aplicação, que sejam alcançados os resultados a que se propõem. Idênticas providências devem ser tomadas quanto à realização de auditorias de receita, prática que se revelou incipiente, porquanto 18 (64%) Tribunais não realizam auditoria na modalidade. Assim, impende proceder ao exame sistemático das atividades de planejamento, arrecadação e renúncia de receitas, fiscalização e combate à sonegação, sendo estas atividades auditoriais importantes para assegurar o equilíbrio das contas públicas.

Dentre os inúmeros aspectos positivos dos resultados, ressalta a interação existente entre os Tribunais de Contas e os diversos órgãos que exercem, de uma ou de outra forma, o controle, haja vista ter-se constatado que todos os Tribunais possuem acordos de cooperação técnica com diversos órgãos, como o Ministério Público, a Controladoria Geral da União e dos Estados, as Polícias Federal e Civil e a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla). Organizadas em rede, estas entidades alcançam melhores resultados nas atividades de fiscalização, com evidente ganho em economia, eficiência, eficácia e efetividade.



Também sobressaem os canais de comunicação que os Tribunais de Contas mantêm com o cidadão, destinatário e mantenedor dos serviços públicos. Com efeito, 14 (50%) Tribunais têm Ouvidorias que efetivamente funcionam, não somente atendendo oportunamente às demandas da sociedade, como também fomentando o exercício do controle social e estimulando o cidadão a participar do processo de fiscalização.

Outro ponto positivo é a fiscalização dentro do próprio exercício, se não em todas as áreas, pelo menos em parte significativa delas, denominada de concomitante, item que foi atendido por 28 (100%) Tribunais. É importante o veto oportuno a quaisquer práticas que importem em desperdício ou desvio dos dinheiros públicos, o que somente pode ocorrer se houver o efetivo acompanhamento da aplicação dos recursos do erário.

Finalmente, compete destacar o papel da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - Atricon, fundamental neste processo de aperfeiçoamento, como catalizadora das ações, coordenando estudos, elaborando manuais e recomendando procedimentos, procedendo a novas avaliações, buscando a

harmonização de entendimentos, conceitos e decisões.

Assumi, a Atricon, a responsabilidade pelo planejamento estratégico do controle externo da administração pública no Brasil, e fez bem em assim proceder, como mostram os resultados do presente trabalho, porque, a partir do marco referencial que foi construído, além das deficiências que foram identificadas – para a adoção de soluções, construídas a partir de criteriosa definição de prioridades e estratégias –, existe a possibilidade de eleição das melhores práticas para o devido compartilhamento, otimizando-se a aplicação dos recursos com a conjugação de esforços e a troca de experiência e informações.

Os resultados certamente proporcionarão o aprimoramento do controle externo e, em consequência, da Administração Pública, além do estímulo à transparência das informações, das decisões e da gestão dos Tribunais de Contas do Brasil, fortalecendo-os como instituições essenciais ao controle da gestão dos recursos públicos e ao exercício da cidadania.

Brasília-DF, 15 de novembro de 2013.









**ATRICON**

Associação dos Membros dos  
Tribunais de Contas do Brasil

**BRASÍLIA-DF**

SRTV / SUL – qud 701 - bl K - Ed Embassy Tower, sl 830 – CEP: 70.340-000  
t (61) 3346-3533 - f (61) 3346-7638

**CUIABÁ-MT**

Centro Político e Administrativo – r Conselheiro Benjamin Duarte Monteiro, n 1 – CEP: 78049-915  
Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT)  
t (65) 3613-7120

atricon@atricon.org.br – www.atricon.org.br – @Atricon

