

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



## RELATÓRIO DE GESTÃO

GUIA PARA ELABORAÇÃO NA FORMA DE  
RELATÓRIO INTEGRADO

EVOLUÇÃO DA PRESTAÇÃO  
DE CONTAS

2ª EDIÇÃO · 2019

⊕ TRANSPARENTE

⊕ AMIGÁVEL

⊕ INTEGRADA





REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

## MINISTROS

---

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

## MINISTROS-SUBSTITUTOS

---

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

## MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

---

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

# RELATÓRIO DE GESTÃO

---

GUIA PARA ELABORAÇÃO NA FORMA DE  
**RELATÓRIO INTEGRADO**

---

**EVOLUÇÃO DA PRESTAÇÃO  
DE CONTAS**

**2ª EDIÇÃO · 2019**

© Copyright 2019,  
Tribunal de Contas de União  
<[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO  
Tribunal de Contas da União  
Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo

---

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Relatório de gestão : guia para elaboração na forma de relato integrado : evolução da prestação de contas / Tribunal de Contas da União. - 2. ed. - Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2019.  
50 p. : il. color.

1. Relatório de gestão - Brasil. 2. Prestação de contas - Brasil. 3. Administração pública - Brasil. 4. Governança - Brasil. 5. Desburocratização - Brasil. I. Título.

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

# SUMÁRIO

■ INTRODUÇÃO .....	5	■ Desafios no processo de mudança .....	15
■ PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL .....	6	■ RELATÓRIO DE GESTÃO NA FORMA DE RELATÓRIO INTEGRADO.....	16
Unidade prestadora de contas (UPC).....	7	Elementos pré-textuais .....	17
Unidade apresentadora de contas (UAC) .....	7	Mensagem do dirigente máximo da unidade .....	18
Unidades técnicas (UT) .....	7	Visão geral organizacional e ambiente externo.....	21
Autoridade supervisora .....	7	Identificação da unidade prestadora de contas.....	22
Relatório de gestão (RG) .....	7	Estrutura organizacional .....	23
Prestação de contas.....	8	Estrutura de governança.....	24
Processo de contas anual.....	8	Modelo de negócios .....	25
Processo de contas extraordinárias .....	8	Cadeia de valor .....	26
■ GOVERNANÇA PÚBLICA .....	9	Políticas e programas de governo.....	28
■ PRINCIPAIS INOVAÇÕES NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL .....	10	Ambiente externo.....	28
■ RELATO INTEGRADO .....	11	Determinação da materialidade das informações .....	29
Diretrizes para elaboração do relatório de gestão .....	11	Governança, estratégia e alocação de recursos .....	31
Aplicação da Estrutura Internacional para Relato Integrado ao setor público .....	13	Estratégia e alocação de recursos .....	32
As iniciativas-piloto de adoção da Estrutura Internacional para Relato Integrado .....	14	Apoio da estrutura de governança à capacidade da UPC de gerar valor .....	33
		Riscos, oportunidades e perspectivas.....	34





Gestão de riscos e controles internos .....	35
<b>Resultados e desempenho da gestão.....</b>	<b>37</b>
Resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão .....	38
Demonstração da eficiência e conformidade legal de áreas relevantes de gestão que contribuiram para o alcance dos resultados da UPC no exercício.....	39
Gestão orçamentária e financeira.....	39
Gestão de pessoas.....	40
Gestão de licitações e contratos.....	42
Gestão patrimonial e infraestrutura .....	44
Gestão da tecnologia da informação.....	45
Gestão de custos .....	46
Sustentabilidade ambiental .....	47
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis.....	48
Anexos e apêndices .....	49
<b>■ REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

Este guia visa a orientar os responsáveis pelas unidades prestadoras de contas (UPCs) para elaborar seus relatórios de gestão (RGs) na forma de relatório integrado. O RG é a peça central da prestação de contas que os responsáveis pela gestão de recursos públicos devem realizar a cada exercício. Seu objetivo principal é oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos.

A Decisão Normativa (DN)-TCU 178/2019 mantém, para a estrutura do RG, o modelo da Estrutura Internacional para Relato Integrado (EIRI), desenvolvido pelo Conselho Internacional para Relato Integrado (*International Integrated Reporting Council* - IIRC). Além disso, a DN continua a evolução do processo de prestação de contas, de modo a torná-lo cada vez mais útil para a sociedade, os gestores e os órgãos de controle.

A mais recente DN sobre prestação de contas anual tornou o processo mais estável e simples, seguindo a diretriz do Tribunal de Contas da União (TCU) de contribuir para a desburocratização na Administração Pública

Federal. De forma ampla, a norma aprofunda a harmonização da estrutura do RG ao relatório integrado, principal motivo para a publicação de uma nova edição deste guia, e pavimenta o caminho para a integração das competências constitucional e legal de certificação de prestação de contas anuais e de governo pelo Tribunal.



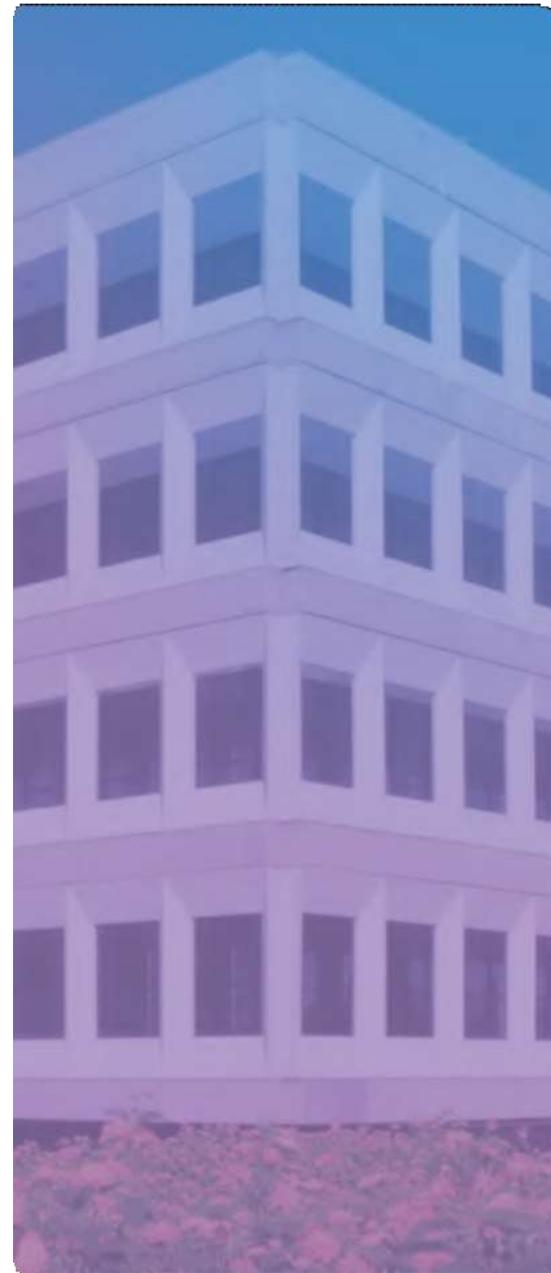
ões necessárias em cada capítulo. São apresentados exemplos reais, selecionados nos relatórios de gestão já apresentados. Quando oportuno, são destacados pontos positivos e oportunidades de melhoria nos exemplos apresentados.

Além disso, esta publicação procura contextualizar o leitor sobre os objetivos do processo de prestação de contas na democracia brasileira e seu caráter de indução de uma Administração Pública Federal que tenha estruturas de governança e práticas de gestão capazes de apoiar a aplicação dos recursos públicos voltada ao alcance de resultados para a sociedade.

O guia faz parte das ações do Tribunal para apoiar a prestação de contas dos responsáveis, junto com eventos de divulgação, vídeos e disponibilização de textos de apoio no Portal do TCU, na internet.

Brasília, 7 de novembro de 2019.

**José Mucio Monteiro**  
Ministro-Presidente do TCU





## PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL

Do ponto de vista formal, a prestação de contas é uma obrigação constitucional (parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988) de qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. O dever de prestar contas é da pessoa física responsável por bens e valores públicos, não da entidade, e a comprovação deve ser feita de acordo com as normas da Administração.

Além da apresentação de informações sobre a gestão, a prestação de contas dos gestores é um processo de avaliação e responsabilização dos agentes

públicos pelo uso do poder que lhes é concedido para gerir recursos públicos com o fim de gerar valor. Sendo assim, a prestação de contas é um dos meios democráticos de monitorar e controlar a conduta dos gestores, bem como aumentar a capacidade de aprendizado e a efetividade da administração pública na produção de resultados para a sociedade.

O processo de contas anual compreende três etapas complementares: a prestação de contas, a auditoria nas contas e o julgamento das contas dos administradores. Cada uma dessas etapas é realizada por agentes/órgãos distintos, responsáveis pela entrega de produtos específicos, conforme detalhado na tabela a seguir conforme detalhado no Quadro 1.

QUADRO 1 - ETAPAS DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

ETAPAS	RESPONSÁVEL	PRODUTOS
<b>Prestação de contas</b>	Gestor	1 Relatório de gestão
<b>Auditoria nas contas</b>	Órgão de controle interno	1 Relatório de auditoria de gestão 1 Certificado de auditoria, contendo o parecer sobre a regularidade da gestão
<b>Julgamento de contas</b>	Tribunal de Contas da União	1 Instrução técnica 1 Acórdão do Tribunal

O dirigente máximo da unidade indicada como apresentadora de contas no Anexo I da DN-TCU 178/2019 que estiver no exercício do cargo na data limite para cumprimento dessa obrigação é responsável pela organização e apresentação da prestação de contas.

As informações que compõem a prestação de contas devem abranger a totalidade da gestão da UPC, apresentando visão integrada, incluindo

unidades que estão em seu contexto e subunidades que estrutura (art. 5º da DN-TCU 178/2019).

Para tanto, os prestadores de contas são responsáveis por manter registros adequados, ao longo do exercício de referência, de ações praticadas e informações necessárias à elaboração das peças que virão a compor as respectivas contas (§ 2º do art. 4º da DN-TCU 178/2019). Além disso, devem manter atualizados os sistemas informatizados ou outras ferramentas que utilizem para registrar e controlar os atos de gestão e a aplicação dos recursos, em especial os sistemas estruturantes da Administração Pública, a fim de possibilitar a realização dos procedimentos próprios dos órgãos de controle relacionados às informações fornecidas na prestação de contas (§ 6º do art. 5º da DN-TCU 178/2019).

Devem, também, ser entregues, no Sistema de Prestação de Contas (e-Contas), como informações suplementares, as informações requeridas pelo TCU para fins de monitoramento de deliberações expedidas às entidades públicas, quando a materialidade não ensejar a inclusão dessas informações no relatório de gestão ou em notas explicativas às Demonstrações Financeiras (§ 4º do art. 5º da DN-TCU 178/2019).

O TCU emite atos normativos sobre a prestação e o julgamento das contas dos administradores (art. 3º da Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União

- LOTCU). A Instrução Normativa (IN)-TCU 63/2010 estabelece normas de organização e apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas.

Decisões normativas anuais estabelecem regras para a apresentação das contas pelos administradores, especialmente para a elaboração do RG, e determinam as unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão as contas julgadas pelo Tribunal.

Por fim, o TCU publica uma portaria anual que autoriza a abertura do e-Contas para consulta, fixa a data a partir da qual as peças que compõem as prestações de contas poderão ser inseridas e aprova orientações adicionais para a elaboração do RG, do rol de responsáveis e das peças complementares que constituem os processos de contas e que se encontram inseridas no Sistema e-Contas.

A seguir, são apresentados conceitos básicos para o entendimento da sistemática de prestação de contas (DN-TCU 178/2019).

## UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS (UPC)

---

Unidade ou arranjo de unidades da Administração (unidades de contexto) que possui comando e objetivos comuns e cuja prestação de contas deve atender às necessidades de informação de usuários de serviços públicos, provedores de recursos e seus representantes.

## UNIDADE APRESENTADORA DE CONTAS (UAC)

---

Unidade cujo dirigente máximo deve organizar e apresentar a prestação de contas de uma ou mais UPC. A UAC pode coincidir com a UPC, mas isso não ocorre, por exemplo, quando a UPC encerra suas atividades.

## UNIDADES TÉCNICAS (UT)

---

Secretarias de controle externo ou de fiscalização integrantes da estrutura da Secretaria-Geral de Controle Externo do TCU (Segecex), que têm a atribuição de gerenciar a prestação de contas, bem como analisar e fazer proposta para o julgamento das contas aos respectivos ministros-relatores.

## AUTORIDADE SUPERVISORA

---

Instância máxima no nível mais agregado da estrutura em que se insere a UPC e que tem a responsabilidade de orientar, coordenar e controlar sua atuação e emitir o pronunciamento estabelecido no art. 52 da Lei 8.443, de 1992.

## RELATÓRIO DE GESTÃO (RG)

---

Documento elaborado pelos responsáveis pela UPC que tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os



cançados em face dos objetivos estabelecidos.



## PRESTAÇÃO DE CONTAS

---

A prestação de contas tem como finalidade demonstrar, de forma clara e objetiva, a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais, de modo a atender às necessidades de informação dos cidadãos e de seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, dos órgãos legislativos e de controle, visando à transparência, responsabilização e tomada de decisão.

## PROCESSO DE CONTAS ANUAL

---

Instrumento de gestão pública mediante o qual os administradores e, quando apropriado, os responsáveis pela governança de órgãos, entidades ou fundos dos Poderes da União arrolados como responsáveis prestadores de contas ou indicados como apresentadores de contas apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial durante o exercício, com vistas ao controle social e ao controle previsto nos arts. 70, 71 e 74 da Constituição Federal.

## PROCESSO DE CONTAS EXTRAORDINÁRIAS

---

Processo de contas constituído por ocasião da extinção, liquidação, dissolução, transformação, fusão, incorporação ou desestatização de UPC cujos responsáveis estão alcançados pelo dever de prestar contas.



## GOVERNANÇA PÚBLICA

A importância de se tratar de governança pública nesta publicação deve-se ao fato de o processo de prestação de contas anual ser focado no nível estratégico, enfatizando o relato sobre as estruturas estabelecidas pelos gestores principais para organizar seus meios, de modo a garantir o alcance dos objetivos estabelecidos, produzindo resultados para a sociedade. Além disso, o Tribunal vem realizando levantamentos periódicos sobre a maturidade da governança na Administração Pública Federal, incentivando o fortalecimento de seus mecanismos (TC 017.245/2017-6).

O Decreto 9.203/2017 estabelece que compete à alta administração dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional implementar e manter mecanismos e instâncias de governança. A política de governança é uma boa prática a ser implementada pelos três Poderes, mais o Ministério Público (MP) e a Defensoria Pública da União (DPU), sendo, aliás, objeto de projeto de lei proposto em 2017 (PL 9.163/2017/Câmara dos Deputados - CD).

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

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

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

organização alcancem o resultado pretendido.

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

Os responsáveis por estabelecer esses mecanismos são os líderes das organizações, que também são os responsáveis por realizar a prestação de

### ⚠️ ATENÇÃO

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

A unidade prestadora de contas deve recorrer aos trabalhos de

contas anual. Para auxiliá-los nessa empreitada, o Tribunal editou, entre outras, as seguintes publicações, disponíveis em [www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br): 10 passos para a boa governança, Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração - versão 2, Referencial para avaliação de governança em políticas públicas.

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

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





## PRINCIPAIS INOVAÇÕES NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL ●●●●●●●●



A DN-TCU 170/2018 trouxe duas inovações principais para a prestação de contas de 2018: a consolidação das contas no nível estratégico da UPC e a adoção da EIRI para a estrutura básica do RG<sup>1</sup>. A DN-TCU 178/2019 consolidou a convergência para a EIRI, permitiu a apresentação do relatório de atividades da UPC como RG e aproveitou disposições já existentes na Lei de Acesso à Informação (LAI) para aumentar a transparência na prestação de contas.

O RG normatizado pelo Tribunal adotou um modelo atualizado de relatório de propósito geral, voltado à sociedade em geral, complementado por um conjunto de informações que, embora possam interessar também ao cidadão, têm seu uso mais próximo das atividades dos órgãos de controle. Desta forma, a DN permite que as UPCs apresentem seus relatórios de atividades como RG e que, se necessário, prestem informações complementares para atender adequadamente aos requisitos de conteúdo estabelecidos. Tal medida aproxima o modelo de prestação de contas das organizações do setor público dos relatórios de transparência do mercado já adotados pela Lei 13.303/2016 (inciso IX do art. 8º da Lei das Estatais) e está alinhada com os padrões internacionais.

A DN-TCU 178/2019 (§3 do art. 4º) determina que o gestor, ainda durante o exercício de referência, publique na internet informações sobre seus objetivos e suas estratégias. Esse dispositivo fundamenta-se nos princípios da publicidade e da eficiência na administração e em normas como as do art. 7º, incisos V, VI e VII, alínea “a”, e art. 8º da Lei 12.527/2011 (LAI) e as do Decreto 9.203/2017, especialmente no inciso XI do art. 4º.

Essa medida apresenta diversos benefícios, como a convergência da normatização sobre transparência na Administração, e reforça a necessidade de organização de informações da gestão para subsidiar a elaboração do RG, fortalecendo o princípio da continuidade administrativa e tornando o ambiente mais auditável, a fim de viabilizar a integração das competências constitucional e legal dos órgãos de controle interno e externo para certificação das contas anuais e de governo.

Com essas medidas, o RG passa a ser um documento conciso, focado na demonstração de alcance dos resultados e tendo a sociedade como destinatário primordial. Sua estrutura toma como base o relato integrado, sintetizado a seguir.



---

1 A Estrutura Internacional para Relato Integrado foi desenvolvida pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) ou Conselho Internacional para o Relato Integrado, criado em 2010. O IIRC é uma aliança internacional de empresas, reguladores, investidores, organismos de normatização, entidades contábeis e academia. No sítio do IIRC, é possível baixar o arquivo da estrutura, disponível em diversos idiomas, incluindo português (<http://integratedreporting.org/>). No Brasil, a adoção do relato integrado de forma voluntária é fomentada pela Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) ([www.relatointegradobrasil.com.br](http://www.relatointegradobrasil.com.br)).

## RELATO INTEGRADO

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

Para tanto, a organização deve adotar o pensamento integrado, isto é, deve considerar o relacionamento existente entre suas diversas unidades operacionais e os recursos alocados para alcançar os objetivos institucionais. O relatório integrado deve integrar informação financeira e não financeira, a saber, informações sobre estratégia, governança, desempenho e perspectivas da organização.

Logo, enquanto o relato integrado é uma abordagem para preparação do relatório corporativo por meio do pensamento integrado da organização, o relatório integrado é o documento resultante desse processo.

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

Além de aumentar a eficiência do próprio processo de relatar, a EIRI possui as qualidades necessárias para tornar os relatórios corporativos mais transparentes e de fácil compreensão para as partes interessadas. A EIRI procura alcançar seus objetivos por meio da definição de princípios e elementos de conteúdo que guiam a elaboração de um relatório integrado, bem como explicando os conceitos fundamentais que os sustentam.

O principal objetivo de aplicar a EIRI para organizações do setor

público é conferir-lhes um instrumento adequado para que expliquem como alcançam seus objetivos e geram resultados ao longo do tempo, isto é, criam valor público.

O Decreto 9.203/2017 sobre governança define valor público como sendo “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização

que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos” .

A expressão “gerar valor” empregada na EIRI refere-se a fatores econômicos, como lucro e produtividade, e a aspectos intangíveis, como imagem, prestígio etc. A criação de valor das empresas do setor privado é retratada pelo valor das ações no mercado de capitais ou pelo preço de venda da companhia de capital fechado. No setor público, a expressão “gerar valor” pode ser entendida como gerar resultado que atenda às necessidades de interesse público.

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

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

## DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

As diretrizes para elaboração do RG, que se encontram no Anexo III da DN-TCU 178/2019, baseiam-se nos sete princípios básicos da EIRI. A abordagem baseada em princípios preconiza o equilíbrio entre flexibilidade e prescrição na elaboração do relatório. Ao mesmo tempo que identifica as informações necessárias para a avaliação da capacidade de uma UPC alcançar seus resultados, não impõe a divulgação de temas individuais, deixando a cargo dos responsáveis pela preparação do relatório a determinação da materialidade das informações e a forma pela qual elas deverão ser

divulgadas.





Os princípios que sustentam a preparação do RG na forma de relatório in-tegrado, disciplinando seu conteúdo e a maneira pela qual a informação é apresentada, estão descritos a seguir.

† **Abordagem estratégica:** o relatório deve oferecer uma visão da estratégia e de como ela se relaciona com a capacidade de a UPC gerar valor no curto, médio e longo prazos e demonstrar o uso que a UPC faz de seus recursos.

Orienta a seleção de conteúdos e pode incluir a opinião do dirigente máximo sobre: a) o relacionamento entre o desempenho passado e futuro e os fatores que podem alterar esse relacionamento; b) como a UPC equilibra os interesses de curto, médio e longo prazos; c) como a UPC se vale da aprendizagem proporcionada por experiências anteriores para determinar direções estratégicas futuras.

† **Conectividade da informação:** o relatório deve mostrar uma visão integrada da combinação, da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício; e da inter-relação e dependência entre os fatores que afetam a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

Segundo a EIRI, “quanto mais o pensamento integrado estiver enraizado nas atividades de uma organização, maior a naturalidade com a qual a conectividade da informação fluirá para o relato, a análise, a tomada de

para os exercícios seguintes, em razão da identificação de novos riscos e oportunidades ou do desempenho passado não ter sido o esperado; c) relação entre estratégia e modelo de negócios da organização, e destes com as mudanças no ambiente externo.

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

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

† **Materialidade:** o relatório deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos de geração de valor no curto, médio e longo prazos.

O processo para determinar materialidade para fins de preparação de um relatório integrado envolve quatro etapas: a) identificação de temas capazes de afetar a geração de valor (relevantes); b) avaliação do seu impacto; c) priorização dos temas; d) determinação das informações a serem divulgadas.

† **Concisão:** o texto do relatório não deve ser mais extenso do que

o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões.

Para alcançar a concisão do relatório integrado, a UPC

deve aplicar o processo de determinação de materialidade, utilizar *links* para

informações externas (tabelas de dados, documentos e relatórios detalhados já existentes) e referências cruzadas internas para evitar repetições, expressar conceitos de maneira clara e com o menor número possível de palavras, preferir linguagem simples à utilização de terminologia altamente técnica, isso sem deixar de atender às diretrizes de completude e comparabilidade.

- † **Confiabilidade e completude:** o relatório deve abranger todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos.

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

- † **Coerência e comparabilidade:** o relatório deve apresentar informações em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento das séries históricas da UPC e comparação com outras unidades de natureza similar.

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

- † **Clareza:** o relatório deve fazer uso de linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em informações facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados



## APLICAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO AO SETOR PÚBLICO

Embora desenvolvida por organizações do setor privado, a EIRI é flexível e pode ser aplicada e adequada, conforme necessário, a organizações do setor público. Como essa estrutura exige a maior parte dos conteúdos já previstos nos normativos do TCU, dando-lhes, porém, consistência, ao especificar a finalidade pela qual cada um deverá compor o relatório, a adoção do novo modelo de RG não implica ruptura em relação ao modelo anterior e, sim, aperfeiçoamento.

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

Nesse sentido, a DN-TCU 178/2019 (§ 3º do art. 3º) prescreve que as UPCs devem apresentar no RG as informações requeridas, atendendo às diretrizes para elaboração do relatório integrado, ainda que a estrutura do relatório, formada pelos elementos de conteúdo (tópicos do relatório), possa ser ajustada para atender a necessidades específicas de divulgação de informações materiais da UPC ou peculiaridades da sua gestão.

alcançados pela UPC no exercício e aqueles previstos para o futuro.

A adoção de um projeto gráfico, com a utilização de infográficos, ajuda a apresentar dados e explicar questões complexas, tornando o relatório mais amigável para o leitor.

conforme descrito a seguir.



## QUADRO 2 - ELEMENTOS DE CONTEÚDO E PERGUNTAS QUE DEVEM SER RESPONDIDAS NO RELATÓRIO DE GESTÃO

ELEMENTO DE CONTEÚDO	PERGUNTA(S) QUE DEVE(M) SER RESPONDIDA(S)
<b>Visão geral organizacional e ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>† O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?</li> <li>† Qual o modelo de negócios da organização?</li> <li>† Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?</li> </ul>
<b>Governança, estratégia e alocação de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>† Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?</li> <li>† Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?</li> </ul>
<b>Riscos, oportunidades e perspectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>† Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos?</li> </ul>
<b>Resultados e desempenho da gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>† Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?</li> </ul>
<b>Informações orçamentárias, financeiras e contábeis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>† Quais as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações de desempenho da organização no período?</li> </ul>

### AS INICIATIVAS-PILOTO DE ADOÇÃO DA ESTRUTURA INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO

no Anexo II da DN-TCU 161/2017, que dispõe sobre a prestação de contas do exercício de 2017, bem como adotou a abordagem de relato integrado. Cabe ressaltar que as estatais já elaboravam o relatório integrado por força da Lei 13.303/2016 (inciso IX do art. 8º), mas não o entregavam como relatório de gestão.

Em 2018, todas as demais UPCs tiveram sua primeira experiência em elaborar o RG na forma de relatório integrado. Como o relatório é o resultado de um processo de evolução da gestão que passa pela aplicação do pensamento integrado nas organizações públicas, o documento entregue em 2019 também pode ser considerado uma experiência-piloto. No entanto, já é possível identificar alguns efeitos da adoção do relatório integrado sobre o dever de prestar contas.

De forma geral, ficou evidente a importância da consolidação das contas no nível estratégico e da adoção do relatório integrado para evidenciação dos resultados alcançados. Os relatórios ficaram bem mais concisos, por orientarem o relato a partir do modelo de negócios ou das cadeias de valor das UPCs e não mais a partir das atividades de subunidades. O quadro a seguir sintetiza alguns desses efeitos positivos do novo modelo de prestação de contas.

A elaboração do RG na forma de relatório integrado foi iniciada em 2017, no então Ministério da Fazenda (MF). Esse relatório contemplou todo o conteúdo previsto



### QUADRO 3 - COMPARAÇÃO ENTRE A PRESTAÇÃO DE CONTAS NO MODELO ANTERIOR E NO MODELO DE RELATO INTEGRADO

MODELO ANTERIOR	RELATO INTEGRADO (2018)
<b>Regulação detalhada de forma e conteúdo</b>	Regulação de conteúdo baseada em princípios, na materialidade das informações e em formato flexível
<b>Prestação de contas fragmentada em subunidades</b>	Prestação de contas consolidada no nível estratégico
<b>Cada secretário responde pela unidade orçamentária (UG)</b>	A responsabilidade pela geração de valor público para a sociedade passa a ser do ministro e dos secretários ou do dirigente máximo e do escalão imediatamente inferior
<b>Foco na execução orçamentária e financeira e processos de compras e contratações</b>	Foco no valor público em termos dos produtos e resultados alcançados no exercício
<b>Relatório específico, cujo destinatário é o órgão de controle</b>	Relatório de propósito geral, cujo destinatário principal é a sociedade
<b>Linguagem tecnicista</b>	Linguagem acessível ao cidadão, com grande uso de recursos gráficos
<b>Modelo burocrático, com grande volume de texto</b>	Modelo com base no relato integrado, conciso

### DESAFIOS NO PROCESSO DE MUDANÇA

Os principais desafios para elaboração do relatório integrado são a adoção da abordagem estratégica, o foco no valor público, o engajamento dos atores

relevantes, a atuação integrada, a magnitude e variedade dos temas tratados pelos ministérios e outras organizações do setor público.



A padronização do relatório em um projeto gráfico permite superar o desafio de escrever um relatório conciso, atrativo, com linguagem amigável, destinado à sociedade e que permite ao cidadão compreender rapidamente os resultados alcançados pela UPC no exercício. Naturalmente, esse é um investimento que nem todas as UPCs puderam fazer no primeiro ano da experiência. No entanto, a maioria conseguiu obter ganhos significativos usando recursos, informações e fontes já existentes.

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

Durante a elaboração do relatório-piloto, as UPCs contaram com o apoio de material de orientação do TCU e do IIRC e com o suporte das unidades técnicas do TCU em cuja clientela se inserem. Trata-se de um processo de aprendizagem mútuo, no qual os técnicos do Tribunal também desenvolvem competências sobre a EIRI e sobre a análise do RG no novo formato.

Por fim, também é um desafio estabelecer a relação entre prestação de contas (accountability) e gestão. A prestação de contas é um dos componentes do mecanismo de controle da governança das organizações. Logo, é um componente que auxilia as UPCs a alcançarem seus objetivos. Assim, a prestação de contas deve ser vista como um processo contínuo, que permeia a gestão, e não apenas como uma obrigação imposta por terceiros ou como um fardo burocrático custoso.

Com efeito, o relatório integrado ajuda a UPC a ter uma visão integrada de sua estratégia e seus planos, auxiliando-a a tomar decisões mais bem informadas e a gerenciar os principais riscos para o alcance de resultados.

A conexão entre prestação de contas e gestão pode ser feita por meio da reflexão sobre qual é o negócio da UPC, quais são os resultados esperados e as

operações que lhes dão sustentáculo. Assim, é bem mais fácil e direto demonstrar os resultados alcançados.





## RELATÓRIO DE GESTÃO NA FORMA DE RELATÓRIO INTEGRADO



A Decisão Normativa-TCU 178/2019 estabelece a estrutura básica do RG de 2019 e as diretrizes para elaboração desse documento respectivamente em seus Anexos II e III, que devem ser observadas por todas as UPCs.

As informações fornecidas como prestação de contas por meio do sistema e-Contas são de responsabilidade do dirigente máximo de cada UPC, o qual deverá observar, ainda, o detalhamento dos conteúdos e a forma

para apresentação do relatório de gestão especificados no sistema.

Com relação ao exercício de 2018, houve uma maior convergência dos elementos de conteúdo do RG e do relatório integrado, conforme a EIRI. A partir dos princípios básicos relacionados nessa estrutura, foram definidas as oito diretrizes para elaboração do relatório de gestão de 2019 e os elementos de conteúdo do RG (Quadro 2).

Sempre lembrando que a estrutura é flexível e as UPCs podem efetuar ajustes, mantendo o conteúdo, ou, até mesmo, apresentar seus relatórios de atividades como RG, com as suplementações de informações que forem especificamente solicitadas pelo TCU.

A seguir, são apresentados exemplos de trechos de RG que podem ser usados como base pelas UPCs que ainda estão desenvolvendo seus modelos de relatório. Os exemplos apresentados nesta publicação não representam juízo de valor sobre qualquer aspecto das prestações de contas das UPCs mencionadas.

Além deste guia, outras dúvidas referentes aos princípios básicos e elementos de conteúdo de um relatório integrado ou conceitos fundamentais que os sustentam devem ser esclarecidas mediante consulta à EIRI e a outros materiais de apoio disponibilizados na



## ELEMENTOS PRÉ-TEXTUAIS

O sumário orienta o leitor a localizar conteúdo de seu interesse no RG e apresenta visão geral da estrutura do documento. Algumas UPCs acrescentam mais elementos pré-textuais, como listas de siglas e figuras. Outras

UPCs, visando a apresentar o conteúdo logo de início para o leitor, o que é mais atrativo, preferem colocar esses elementos adicionais ao final do RG.

### SUMÁRIO

#### 1 Governança do Ministério

Mensagem do dirigente máximo da unidade .....	03
Visão geral organizacional e ambiente externo .....	05
Planejamento estratégico e governança .....	11
Ministério em números .....	18
Gestão de riscos e controles internos .....	24

#### 2 Resultados da Gestão

Carta da Secretária Executiva .....	27
Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade Previdenciária como Valor Público .....	29
Arrecadação Federal como Valor Público .....	39
A Segurança Jurídica e a Redução do Litígio Tributário como Valor Público .....	46
Equilíbrio Fiscal e Transparência das Contas Públicas como Valor Público .....	52
Solidez, Equilíbrio e Eficiência dos Mercados como valor público .....	60
Inserção do Estado Brasileiro no Cenário Internacional, Fortalecimento do Comércio Exterior e Proteção à Sociedade como Valor Público .....	73
Proteção Social como Valor Público .....	80

#### 3 Conformidade e Eficiência da Gestão

Carta do SPOA .....	89
Gestão Orçamentária e Financeira .....	92
Gestão de Custos .....	96
Gestão de Licitações e Contratos .....	98
Gestão Patrimonial e de Infraestrutura .....	99
Sustentabilidade Ambiental .....	99
Gestão de Pessoas .....	100
Gestão de Tecnologia da Informação .....	104
Relacionamento com a Sociedade .....	108

#### 4 Demonstrações Contábeis

Demonstrações contábeis .....	114
Notas Explicativas da Demonstrações Contábeis .....	128

#### Apêndice

Lições aprendidas .....	162
-------------------------	-----

Fonte: RG 2018 Ministério da Fazenda <sup>2</sup>

2 Os elementos de conteúdo do exemplo não são exatamente os mesmos previstos na DN-TCU 170/2018, porque a UPC decidiu ajustá-los ao seu contexto, mantendo o conteúdo requerido pela DN, em acordo com a unidade técnica do TCU.



## MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE

Apresentação concisa do relatório de gestão, elaborada, preferencialmente, pelo dirigente máximo responsável pela gestão no exercício de referência (prestador de contas) ou, em caso de impossibilidade, pelo dirigente máximo no exercício do cargo na data limite para entrega das contas (apresentador de contas), abordando, especialmente, os pontos da gestão do exercício que merecem destaque, tais como um resumo dos principais resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos e às prioridades da gestão [UPC em números],

A mensagem do dirigente deve conter: a) o reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) do RG; b) o reconhecimento quanto à aplicação do pensamento coletivo na preparação e apresentação do relatório de gestão na forma de relatório integrado; c) sua opinião quanto ao alinhamento do relatório de gestão à estrutura da decisão normativa e quanto à integração das informações.

Se o dirigente não puder emitir opinião no sentido de que o relatório de gestão está alinhado à estrutura, deve explicar as medidas que estão sendo tomadas para garantir esse alinhamento em relatórios futuros.

A declaração de integridade do relatório integrado é estabelecida no item 1.20 da EIRI. A declaração de estar de acordo com a estrutura não se refere apenas ao formato, mas aos princípios básicos da estrutura, traduzidos nas diretrizes para elaboração do RG (Anexo III da DN-TCU 178/2019).

A mensagem trazida no exemplo é de um RG de 2018 e ainda não apresenta infográficos para apresentar a UPC em números.



### ATENÇÃO

item Ao contrário da DN anterior, a DN-TCU 178/2019 não exige que as declarações de integridade do relatório integrado estejam em um item destacado do RG. Essas declarações podem integrar a mensagem do dirigente máximo da UPC.



## Mensagem da Reitoria



É com grande satisfação que apresentamos o Relatório de Gestão da UFRPE referente ao ano de 2018, com a nova abordagem baseada no Relato Integrado.

Desde a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 1, de 10 de maio de 2016 e do Decreto da Presidência da República Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que a Governança vem ganhando destaque nas organizações públicas, e com certeza o Relatório Integrado é mais um instrumento de accountability resultante desse novo processo de Governança Pública.

As Instituições Federais de Educação Superior estão inseridas em um ambiente complexo e dinâmico, marcado por velozes e constantes transformações, que



### MISSÃO

Construir e disseminar conhecimento e inovação, através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atenta aos anseios da sociedade.

envolvem avanços tecnológicos, novos paradigmas comunicacionais e fluxos sociais cada vez mais interativos e conectados. Nesse cenário, a gestão institucional busca adaptar-se às mudanças, ao seguir modelos e métodos mais participativos, transparentes e céleres e, dessa forma, contribuir com novas dinâmicas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Pautada nessas novas dinâmicas, e com ênfase na inovação e na constante melhoria do desempenho institucional, a Universidade Federal Rural de Pernambuco empenha-se por alcançar resultados cada vez mais próximos de sua missão.

Consciente de seu papel transformador, a UFRPE assume essa importância no desenvolvimento da Educação Superior, pautada na adoção de ações que contribuam para a qualidade de vida das pessoas. Respalhada nessas convicções orientadoras e inspiradoras, a instituição vem continuamente ampliando suas áreas de atuação, sempre comprometida com a excelência, possui como crenças mais fundamentais, seus valores, definidos no seu Plano de Desenvolvimento institucional 2013- 2020.



A UFRPE possui 107 anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa no Estado e no país. Sua história secular é marcada, ao mesmo tempo, pela capacidade de inovação ao buscar contribuir com a superação dos problemas socioambientais e o desenvolvimento sustentável. A formação em ciências agrárias, antes a principal finalidade da Universidade, atualmente, é mais uma área da atuação, juntamente com as áreas de Ciências Humanas, Sociais, Biológicas, Exatas e da Terra

Diante da perspectiva de se consolidar cada vez mais como uma Universidade pública, gratuita, de qualidade e referenciada, a Universidade Federal Rural de Pernambuco atua motivada a aperfeiçoar a gestão e implementar políticas, programas e ações de articulação e cooperação para o **aprimoramento de sua estratégia**.



Fonte: RG 2018 Universidade Federal Rural de Pernambuco.





A alta gestão da UFRPE tem a consciência de que a Governança Pública, através de seus mecanismos de liderança, estratégia e controle, tem papel fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição e conseqüentemente, e que julgamos ser o mais importante, que é a geração de valor público à sociedade. Não obstante que a UFRPE

no “**Levantamento Integrado de Governança Pública – ciclo 2018**” obteve no **IGG (Índice de Governança e Gestão) média de 57%** sendo reconhecida pelo Tribunal de Contas da União como 1º lugar em Pernambuco, 3º lugar no Nordeste e 7º no Brasil, dentre as instituições públicas de ensino superior. Ressaltando que esse levantamento abordou a Governança em quatro aspectos: tecnologia da informação, pessoas, contratações, e governança pública.

Esse resultado reflete o intenso trabalho de priorização do planejamento institucional, de **valorização das pessoas** e do compromisso em levar a UFRPE ao mais elevado nível de atuação estratégica.

A alta gestão reconhece que o Relato Integrado é uma nova abordagem para preparação do Relatório de Gestão por meio do **pensamento integrado da instituição**. Portanto, de forma a contextualizar e sistematizar as informações mais relevantes, no processo de prestação de contas, dividiu-se este **Relatório de Gestão em 5 grandes eixos: Ensino, Pesquisa, extensão, Gestão e Inovação**. Acreditamos que, por meio desses 5 eixos, é possível ao leitor compreender de que forma atua a Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Vale salientar que o Relatório de Gestão de 2018 é produto da construção coletiva dos diversos setores da UFRPE e orientado por boas práticas prospectadas em organizações públicas e privadas e pelos princípios do **Relato Integrado**: foco estratégico e orientação para o futuro; conectividade da informação; relações com partes interessadas; materialidade; concisão; confiabilidade; completude; coerência; e comparabilidade.

Estamos convictos de que a UFRPE, através da participação de seus Servidores envolvidos no processo, não envidou esforços para que este Relatório de Gestão fosse elaborado dentro dos parâmetros dessa nova estrutura adotada pelo Tribunal de Contas da União.



Fonte: RG 2018 Universidade Federal Rural de Pernambuco.

## VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

Apresentação das informações que identificam a UPC (missão e visão), a estrutura organizacional e de governança, o ambiente externo em que atua e o modelo de negócios.

Fundamentalmente, este elemento de conteúdo deve responder às perguntas:

1. **O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?**
2. **Qual o modelo de negócios da organização?**
3. **Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como são quantificados ou avaliados?**

Este capítulo deve abordar o seguinte conteúdo, no que couber:

- a. identificação da UPC e declaração da sua missão e visão;
- b. principais normas direcionadoras de sua atuação;
- c. estrutura organizacional e de governança (conselhos ou comitês de governança, mecanismos de supervisão, liderança, estratégia e comunicação com partes interessadas, entre outros que visam à boa governança);
- d. modelo de negócios, abrangendo insumos, atividades, produtos, impactos e beneficiários;

de ação por meio dos quais se desdobram os mencionados objetivos, contendo, pelo menos, o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas e os resultados alcançados e planejados.

- f. descrição dos principais processos de trabalho e produtos que contribuem para alcance dos resultados e para a geração de valor,

apoiada, sempre que possível, em um diagrama de cadeia de valor;

- e. se for o caso, relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do Plano Plurianual (PPA) e de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas. Indicação de endereço na internet onde se encontram os planos



g. informações sobre contratos de gestão firmados e de que forma são integrados no valor gerado pela organização;

h. relações com o ambiente externo e as partes interessadas;

i. capital social e participação em outras sociedades, se aplicável.

Orientações adicionais sobre o elemento de conteúdo Visão geral organizacional e ambiente externo são fornecidas nos itens 4.4 a 4.7, 4.10 a 4.20 e 4.40 a 4.62 da EIRI.



## IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

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

### Quem somos

Somos uma sociedade anônima de capital aberto cuja motivação é prover a energia que move a sociedade a realizar o seu potencial. Atuamos, por meio da capacidade técnica única dos nossos colaboradores, nas atividades de exploração e produção, refino, gás natural, energia elétrica, logística, comercialização, distribuição de derivados, petroquímica, renováveis e fertilizantes.

UMA EMPRESA INTEGRADA DE ENERGIA, QUE EVOLUI COM A SOCIEDADE, GERA ALTO VALOR E TEM CAPACIDADE TÉCNICA ÚNICA.

Fonte: RG 2018 Petroleo Brasileiro S.A.



- RESPEITO À VIDA, ÀS PESSOAS E AO MEIO AMBIENTE;
- ÉTICA E TRANSPARÊNCIA;
- ORIENTAÇÃO AO MERCADO;
- SUPERAÇÃO E CONFIANÇA;
- RESULTADOS.

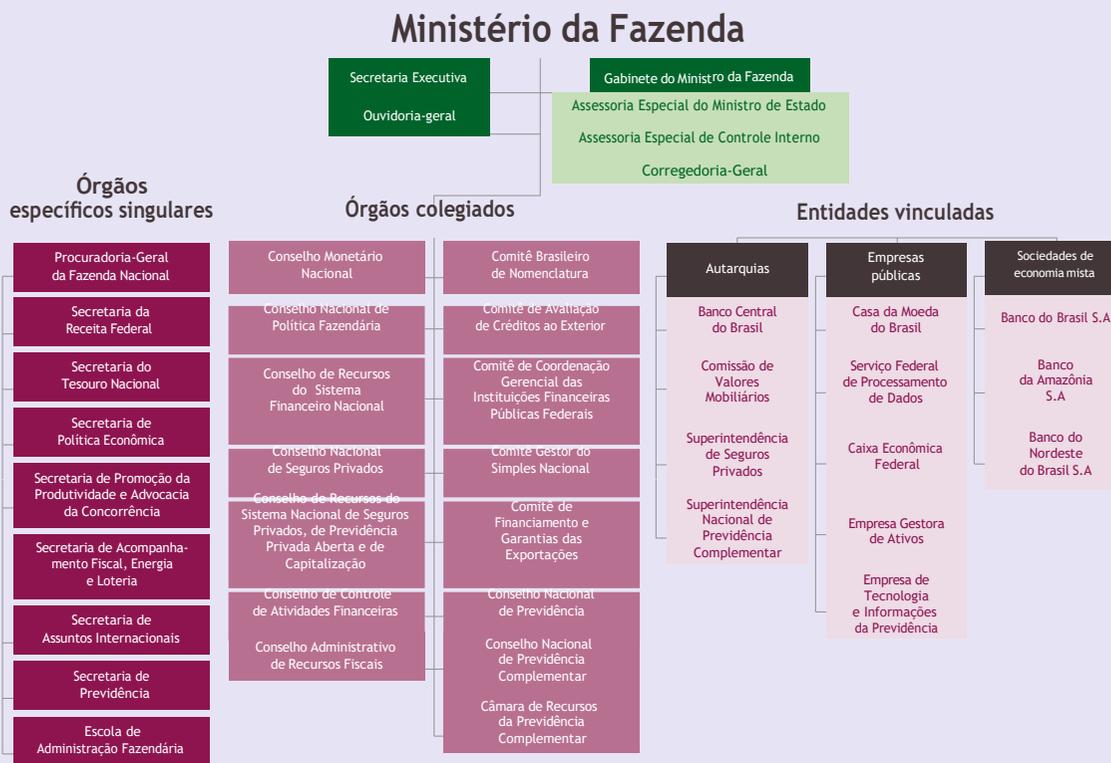
## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sistema formal de hierarquização funcional e relacionamentos de autoridade que evidencia como os diferentes setores coordenam suas ações para atingir os objetivos organizacionais.

### Estrutura Organizacional

O Ministério da Fazenda é um órgão público da Administração Direta e há duas formas principais de perceber sua organização: uma visão hierárquica-funcional, a partir do entendimento da sua Estrutura Regimental e organograma, e uma visão transversal, a partir do entendimento dos seus macroprocessos de negócio, organizados na forma da sua Cadeia de Valor Integrada.

O Decreto de estrutura do MF mais recente é o Decreto nº 9.266, de 15 de janeiro de 2018, que altera o Decreto nº 9.003, de 13 de março de 2017, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Fazenda. A figura a seguir ilustra o MF de acordo com o seu decreto de estrutura.



Fonte: RG 2018 Ministério da Fazenda.





## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

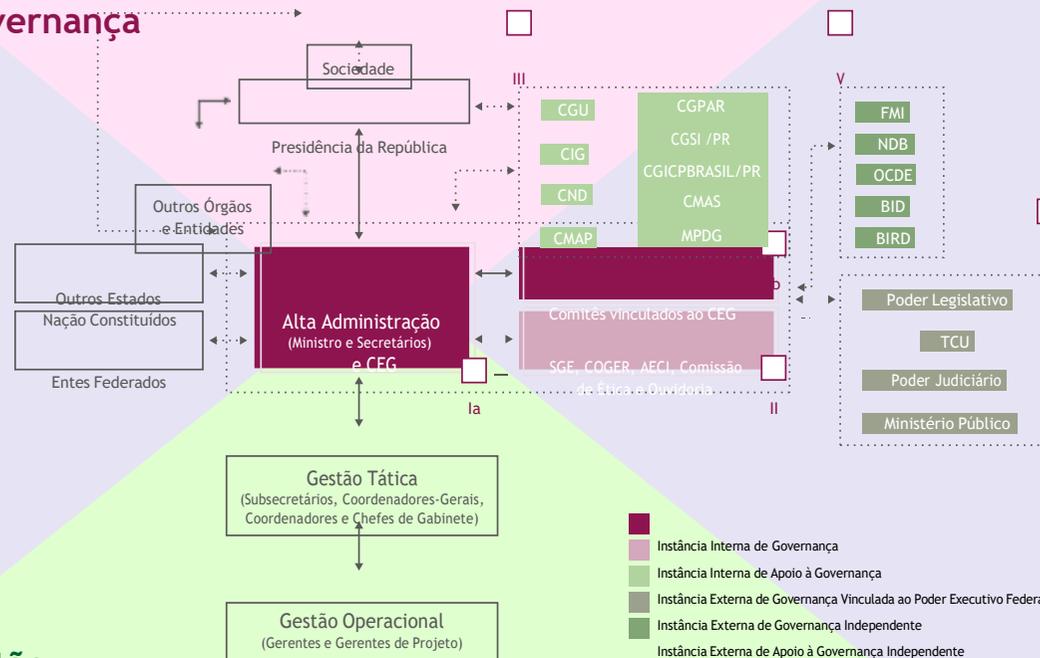
Modelo que reflete a maneira como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para influenciar e monitorar a direção estratégica da organização no cumprimento da missão, na realização da visão e na promoção dos valores institucionais.

### Modelo de Governança

O Modelo de Governança Corporativo do Ministério da Fazenda foi concebido no contexto do PMIMF e com base nas referências de melhores práticas de governança e gestão, incluindo o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU. Esse modelo apresenta, de forma estruturada, os diversos atores que atuam nas funções de governança e gestão do MF e como se relacionam para a realização de

### Governança

### Gestão

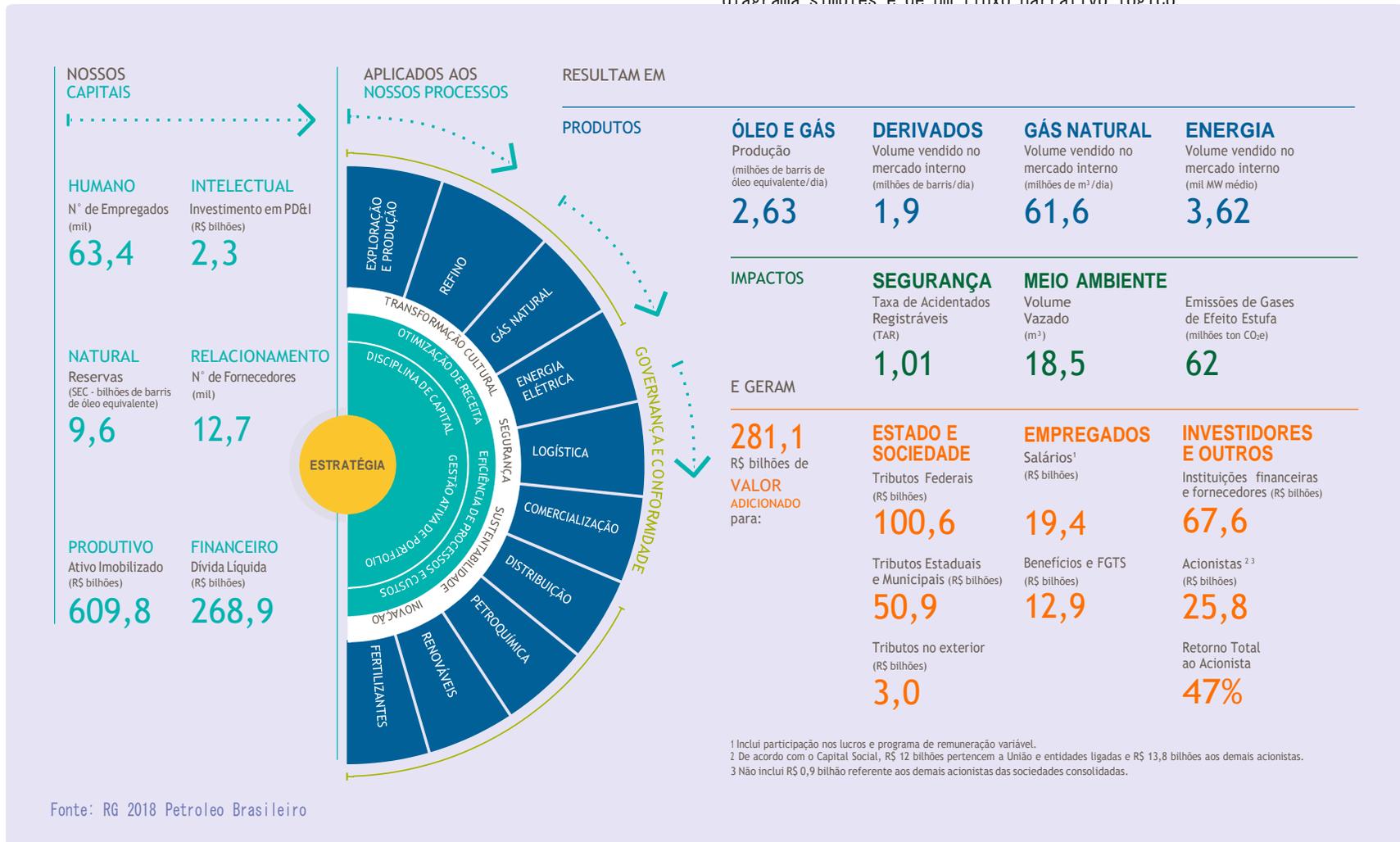


Fonte: RG 2018 Ministério da Fazenda.

## MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios é o sistema de transformação de insumos (capitais ou recursos) em produtos e impactos por meio das atividades de uma UPC, a fim de cumprir seus objetivos estratégicos e gerar valor ao longo do tempo.

Em outras palavras, é a descrição dos principais recursos (ou capitais) usados pela UPC, das suas atividades de negócio e dos seus produtos, bem como dos impactos que eles causam (internos ou externos, positivos ou negativos), e, ainda, do valor gerado e da sua distribuição às partes interessadas. Essa descrição pode ser apoiada por meio de um diagrama simples e de um fluxo narrativo lógico.



1 Inclui participação nos lucros e programa de remuneração variável.

2 De acordo com o Capital Social, R\$ 12 bilhões pertencem a União e entidades ligadas e R\$ 13,8 bilhões aos demais acionistas.

3 Não inclui R\$ 0,9 bilhão referente aos demais acionistas das sociedades consolidadas.





## CADEIA DE VALOR

Identificação e apresentação, por meio de modelo representativo, do conjunto de atividades (macroprocessos e processos de segundo nível) que a organização realiza, com reconhecimento do valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades da UPC que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modificam aspectos do conjunto da sociedade ou de

alguns grupos específicos aceitos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Quando possível, é recomendável que esses grupos específicos de destinatários de bens e serviços da UPC também sejam identificados e associados ao valor gerado pela organização.

### Cadeia de Valor Integrada do MF

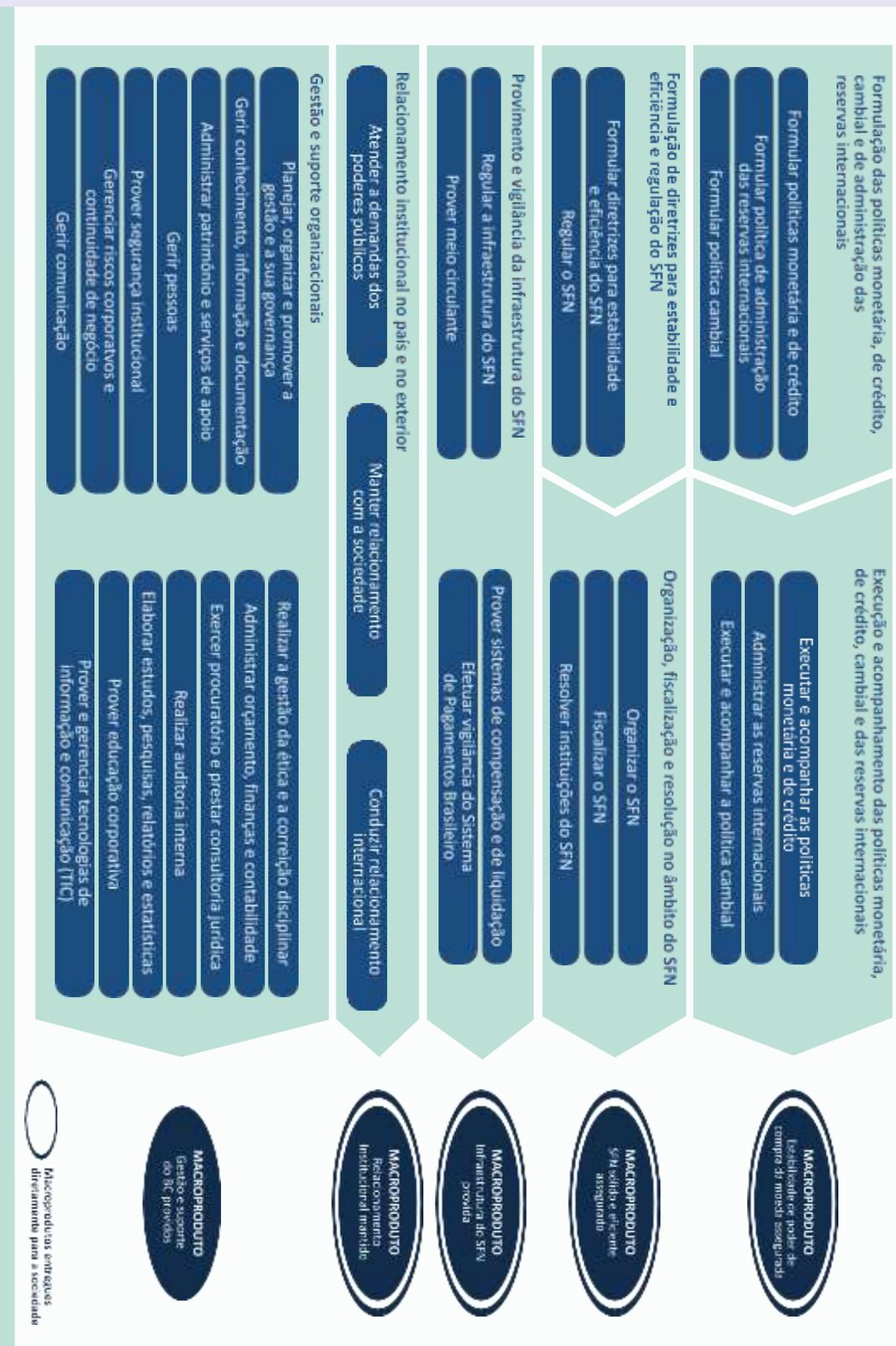
A Cadeia de Valor Integrada do ministério (<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/publicacoes/arquivos/portarias-e-resolucoes/resolucao-ceg-no-09-anexo-ii.pdf/view>), desenhada a partir da Estrutura Regimental e do Regimento Interno de seus órgãos integrantes, é composta por 7 (sete) Cadeias de Valor Finalísticas e 1 (uma) Cadeia de Valor de Estratégia, Gestão e Suporte. Ela é aprovada formalmente por Resolução emitida pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG). Essa cadeia apresenta os principais macroprocessos de negócio do ministério (o que se faz); localiza a atuação dos órgãos fazendários nesses macroprocessos (quem faz o quê); e apresenta os principais valores gerados para a sociedade (quais são os resultados). A tabela ao lado apresenta a identificação, os órgãos que atuam e o valor gerado em cada uma das cadeias de valor finalísticas do Ministério da Fazenda. Outros documentos estão disponíveis em (<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/publicacoes>).

### Cadeias de Valor Finalísticas do Ministério da Fazenda

Cadeia de Valor Finalística	Órgãos que Atuam na Cadeia de Valor	Valor Gerado
1. Gestão Integrada das Políticas Econômicas e Previdenciárias	CONFAZ, PGFN, PREVIC, RFB, SAIN, SEAE, SPE, SPREV, STN e SUSEP	Desenvolvimento econômico e sustentabilidade previdenciária
2. Gestão dos Créditos da Fazenda Pública	PGFN, RFB e STN	Arrecadação federal
3. Prevenção e Solução de Litígio Tributário	CARF, PGFN e RFB	Segurança jurídica e redução do litígio tributário
4. Gestão fiscal e financiamento público	ESAF, PGFN, PREVIC, RFB, SAIN, SPE, SPREV, STN	Equilíbrio fiscal e transparência das contas públicas
5. Desenvolvimento e proteção dos mercados regulados	COAF, CMN, CVM, CNSP, CRSFN, CRSNSP, ESAF, PREVIC, SEAE e SUSEP	Solidez, equilíbrio e eficiência dos mercados
6. Negociação Internacional, Comércio Exterior e Integração Regional	COAF, PGFN, RFB, SAIN, SEAE, SPE, SPREV, STN, SUSEP	Inserção do Estado Brasileiro no cenário internacional, fortalecimento do comércio exterior e proteção à sociedade
7. Desenvolvimento e Sustentabilidade da Previdência Social	ESAF, PGFN, RFB, SPREV e STN	Proteção social

1º Nível 2º Nível

Cadeia de Valor – Processos organizacionais



Fonte: RG 2018 Banco Central do



## POLÍTICAS E PROGRAMAS DE GOVERNO

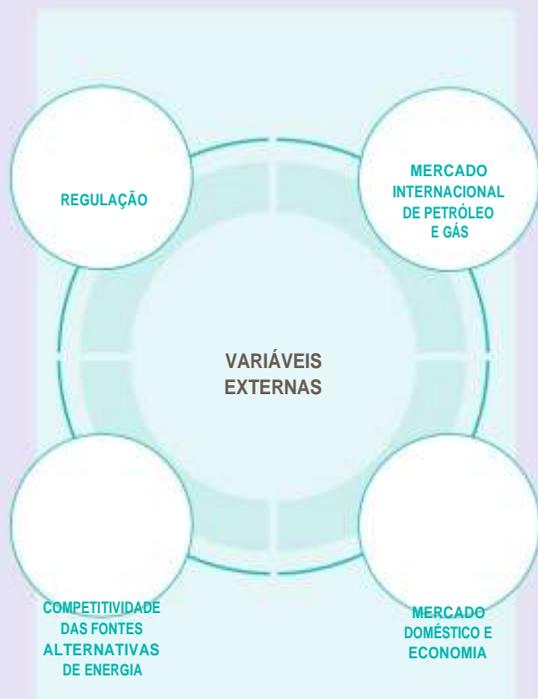
Se for o caso, a relação de políticas e programas de governo, bem como de programas do PPA e de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas. Indicação de endereço na internet onde se encontram os planos de ação por meio dos quais se desdobram os mencionados objetivos, contendo, pelo menos, o nome do plano desdobrado, as organizações responsáveis, as partes interessadas e os resultados alcançados e planejados.

## AMBIENTE EXTERNO

Conjunto de variáveis ou fatores significativos externos (nacionais e inter- nacionais) que impactam a gestão e afetam a capacidade da UPC de gerar valor em curto, médio e longo prazos.

Esses fatores podem influenciar a organização direta ou indiretamente, podendo incluir, por exemplo, ambiente regulatório, condições econômicas, mudanças tecnológicas, temas da sociedade e desafios ambientais.

Estamos sujeitos a variáveis externas que podem impactar o desempenho dos nossos negócios e a forma como nos planejamos para o futuro. Em 2018 tiveram destaque as seguintes variáveis:



### MERCADO INTERNACIONAL DE PETRÓLEO E GÁS

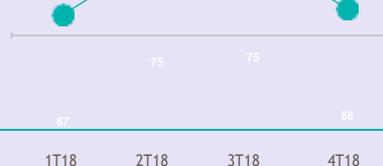
#### O QUE ACONTECEU

Em 2018, a geopolítica do petróleo conduziu os preços para níveis elevados, a média do Brent no ano foi de US\$ 71/bbl. Os EUA criaram uma incerteza relevante no mercado internacional com ameaças de rompimento do acordo nuclear com o Irã, fato concretizado no segundo semestre. O preço do Brent atingiu seu pico em outubro de 2018, quando bateu a marca de US\$ 86/bbl.

Nos primeiros meses de 2018, o nível de conformidade com os cortes de produção da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ultrapassou os 100% devido a problemas de produção em vários países-membros da Organização. Assim, em julho de 2018, preocupados com a possibilidade de escassez de produção, a OPEP e a Rússia concordaram em aumentar seu suprimento de petróleo para compensarem, principalmente, os declínios da produção de petróleo na Venezuela e a instabilidade em outros países, como Angola, Líbia e Nigéria, bem como o impacto das novas sanções sobre o Irã. Não foi imediato, mas, depois de alguns meses, o crescimento da produção dos maiores produtores mundiais (Rússia e Arábia Saudita) reconduziu o mercado a uma situação de equilíbrio e acabou gerando uma alta elevada nos estoques durante os últimos meses do ano. Embora tenha contribuído com esse movimento, o crescimento da produção dos EUA em 2018 foi limitado por gargalos logísticos para escoamento do petróleo a partir da região produtora do Permiano.

No início de novembro, os EUA confirmaram a suspensão temporária de sanções (waivers) em alguns países que alegaram não estarem preparados para interromperem a importação de petróleo do Irã. Oito países foram beneficiados com waivers por seis meses (China, Índia, Turquia, Taiwan, Coreia do Sul, Itália, Japão e Grécia), permitindo maior disponibilidade de petróleo no mercado internacional. A combinação de um aumento dos estoques com os waivers concedidos produziu expectativas de excesso de oferta no mercado internacional de petróleo. Nesse contexto, o preço do petróleo caiu de seu pico no ano em outubro (US\$ 86/bbl) para US\$ 55/bbl, em dezembro de 2018.

EVOLUÇÃO DO BRENT POR TRIMESTRE EM 2018 (US\$/BBL)



#### NOSSAS PERSPECTIVAS

Fonte: RG 2018 Petroleo Brasileiro S.A.

S  
o  
b  
  
a  
  
ó  
t  
i  
c  
a  
  
d  
a  
  
o  
f  
e  
r  
t  
a  
  
.  
  
o  
s  
  
i  
n  
v  
e  
s  
t  
i  
m  
e  
n  
t  
o  
s  
  
e  
m  
  
l  
o  
g  
í  
s  
t  
i  
c  
a  
  
n  
o  
  
G  
o  
l  
f  
o  
  
d  
o  
  
M  
é  
x  
i

co irão destruir os gargalos de escoamento do óleo não convencional da Bacia do Permiano para os terminais de exportação dos EUA. Essa dinâmica sustentará uma trajetória ascendente da participação do tight oil no mercado internacional, e, em grande medida, na Ásia. Apesar de um importante incremento da oferta na América do Norte, há perspectiva de contração da produção de petróleo de grandes produtores mundiais, como a Venezuela e o Irã.

Do ponto de vista da demanda, a taxa de crescimento se manterá positiva nos próximos anos, em resposta à dinâmica do consumo dos combustíveis fósseis nos países emergentes da Ásia, notadamente a China e a Índia. Nesse contexto, os fundamentos de oferta e demanda justificam o reequilíbrio do mercado em torno de US\$70/bbl.



## DETERMINAÇÃO DA MATERIALIDADE DAS INFORMAÇÕES



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

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

O processo para determinar a materialidade é tratado nos itens 4.40 a 4.48 da estrutura do IIRC<sup>3</sup>. Outras orientações importantes para fornecer contexto e divulgar informações de forma eficaz no RG na



forma de relatório integrado constam dos itens 4.49 e seguintes da estrutura.

- 3 Ver também “Materialidade nos Relatórios Integrados <RI>”, disponível na página Prestação de Contas no Portal do TCU.



# Materialidade

Os temas materiais são fruto do processo de identificação, avaliação e priorização dos temas relevantes que podem impactar nossa geração de valor no curto, médio e longo prazo. Em 2018, revisamos a nossa materialidade.

Nossas atividades e operações contribuem para vários dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. Nossos temas materiais vinculam-se principalmente aos seguintes ODS:

Para mais informações sobre a correlação dos indicadores da Global Reporting Initiative (GRI) com os ODS, veja Sustentabilidade 2018.



Ao longo do nosso Relato Integrado também podem ser encontradas nossas contribuições para o alcance dos ODS:

## DEFINIÇÃO DOS TEMAS RELEVANTES

**28**  
TEMAS

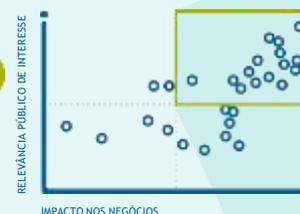
Elaboração de uma lista a partir da compilação de temas materiais anteriores, apurações das expectativas de públicos de interesse, temas relevantes para Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e Sustainability Accounting Standards Board (SASB), interações com investidores e temas presentes no nosso Planejamento Estratégico e Plano de Negócios e Gestão.

## AValiação DOS TEMAS

**61**  
AVALIAÇÕES

Os 28 temas relevantes foram avaliados internamente pela nossa alta administração, conforme preconizado pelo framework do International Integrated Reporting Council (IIRC), e também externamente por um grupo de investidores, por meio da atribuição de grau de importância em duas dimensões: impacto nos nossos negócios e relevância para os públicos de interesse.

## PRIORIZAÇÃO



**15**  
TEMAS  
MATERIAIS

Os resultados desta consulta deram origem a nossa matriz de materialidade. Assim, os temas materiais foram definidos a partir de critérios objetivos de priorização e aprovados internamente.

- PREÇOS DOS DERIVADOS
- PREVENÇÃO DE ACIDENTES E VAZAMENTOS
- CONFORMIDADE, ÉTICA NOS NEGÓCIOS E COMBATE À CORRUPÇÃO
- REPOSIÇÃO DE RESERVAS
- QUESTÕES POLÍTICO-ECONÔMICAS
- EFETIVIDADE DA CURVA DE PRODUÇÃO
- SEGURANÇA E COMPROMISSO COM A VIDA
- AMBIENTE REGULATÓRIO, ABERTURA MERCADO E CONCORRÊNCIA
- EFICIÊNCIA OPERACIONAL E DE INVESTIMENTOS
- ESTRATÉGIAS DE PORTFÓLIO
- GOVERNANÇA CORPORATIVA
- ESTRATÉGIA FINANCEIRA
- QUALIDADE DO PRODUTO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES
- GESTÃO DE FORNECEDORES
- RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS DE INTERESSE

## GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS



Informações sobre como a UPC planeja o cumprimento da sua missão, abrangendo valor a ser gerado e beneficiários a serem atendidos, com apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas, demonstração da alocação de recursos com vistas ao cumprimento da missão e dos principais objetivos da UPC, abrangendo a avaliação, sob o ponto de vista da eficiência e conformidade, sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade, tais como pessoal, tecnologia da informação, licitação e contratos, infraestrutura e gestão patrimonial, sustentabilidade ambiental.

Fundamentalmente, este elemento de conteúdo deve responder às perguntas:

- 1. Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?**
- 2. Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazos?**

Apresentação das informações sobre:

- como a unidade planejou o cumprimento da sua missão, os principais objetivos estabelecidos para o exercício de referência e para os seguintes, a vinculação desses objetivos aos objetivos estratégicos e à missão da UPC e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;
- planejamento de recursos necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos para o exercício e de como a UPC se preparou para obtê-los ou garantir sua obtenção;
- principais programas, projetos e iniciativas, com demonstração dos recursos alocados a estes e às áreas relevantes da gestão

que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados, visando ao cumprimento da missão e alcance dos principais objetivos da UPC;

d. avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente em relação ao processo de tomada de decisão estratégica, à gestão de riscos e controles internos, à supervisão da gestão e ao relacionamento com a sociedade e as partes interessadas e consideração de suas necessidades e expectativas legítimas;

e. mecanismos, ações e atividades implementadas e determinadas pela alta administração e pelas unidades de contexto da UPC para garantir a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a legitimidade de atos, processos e procedimentos da organização;

f. manifestação da alta administração e medidas adotadas em relação aos indicadores de governança e gestão levantados, a exemplo dos que foram tratados pelo TCU nos Acórdãos 588/2018-Plenário e 2.699/2018-Plenário (ambos de relatoria do Ministro Bruno Dantas).

Orientações adicionais sobre o elemento de conteúdo Governança, estratégia e alocação de recursos são fornecidas nos itens 4.8, 4.9 e 4.27 a 4.29 da EIRI.





## ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Como a unidade planejou o cumprimento da sua missão, os principais objetivos estabelecidos para o exercício e para os seguintes, a vinculação desses objetivos aos objetivos estratégicos e à missão da UPC e, se for o caso, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior.

Ilustrar os principais programas, projetos e iniciativas e demonstrar os recursos alocados a áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados, visando ao cumprimento da missão e visão da UPC e alcance dos seus principais objetivos.

### Mapa integrado da visão, estratégias e ações

<b>NOSSA VISÃO</b>	<b>"O Banco Central, por sua atuação autônoma e de excelência, será cada vez mais reconhecido como essencial à estabilidade econômica e financeira"</b>					
<b>6 OBJETIVOS</b>	Aprimorar o arcabouço legal para o cumprimento da missão institucional	Aprimorar a governança, a estrutura, a gestão e a comunicação interna	Promover a cidadania financeira e fortalecer o relacionamento com a sociedade e poderes públicos	Fortalecer o relacionamento e a inserção internacional do BC	Assegurar o cumprimento das metas de inflação estabelecidas pelo CMN	Mantiver a solidez, a eficiência e o regular funcionamento do SFN e da infraestrutura do mercado financeiro
<b>21 DIRECIONAMENTOS</b>	Autonomia orçamentária e decisória Legislação mais moderna	Maior Integração Melhor Alocação e desenvolvimento dos servidores e das lideranças Fortalecimento da Governança Corporativa	Melhor comunicação com o cidadão Melhor relacionamento entre cidadão e instituições supervisionadas Impactos das ações do BCB na cidadania financeira Mais educação financeira Melhor relacionamento com os poderes constituídos, a sociedade, e os órgãos públicos	Maior integração econômica e financeira internacional do Brasil	Melhores Estatísticas, análises e projeções econômicas Política monetária mais eficiente, via melhores instrumentos e normas	Melhor regulação prudencial e supervisão via: 1- Modelos, ferramentas e procedimentos 2- Alinhamento às melhores práticas internacionais 3- Adequação às inovações tecnológicas Condições melhores de oferta de crédito, via incremento em políticas, normas e procedimentos
<b>202 AÇÕES</b>	10	56	23	14	22	68

Fonte: RG 2018 Banco Central do Brasil.

## APOIO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA À CAPACIDADE DA UPC DE GERAR VALOR

Oferecer uma visão sobre como os temas ligados à capacidade de gerar valor pela organização são tratados pelos responsáveis pela governança, no seu papel de liderar, influenciar e monitorar a direção estratégica da UPC no cumprimento da missão, na realização da visão e na promoção dos valores institucionais.

Isso inclui a análise e demonstração das medidas tomadas pelos responsáveis em relação à maturidade das práticas e dos processos de tomada de decisão estratégica, de gestão de riscos e controles internos, de supervisão da gestão, de relacionamento com a sociedade e outras partes interessadas e sobre como suas necessidades e expectativas legítimas são consideradas na definição da estratégia e dos objetivos da UPC.

### Perfil de Governanças e Gestão Públicas 2017 - Ministério da Fazenda

Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto



Todas as informações dos resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2017, inclusive o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário com o Relatório e o Voto que fundamentaram a avaliação realizada em 2017, estão disponíveis no seguinte sítio eletrônico: (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>).

Fonte: RG 2018 Ministério da Fazenda.

Em 2018, permanece a consolidação, em um único questionário, da autoavaliação do Ministério da Fazenda do Levantamento de Governança e Gestão Públicas do TCU, sem prejuízo aos questionários individuais dos órgãos. Além de promover a integração entre os órgãos e o compartilhamento de práticas, o resultado do levantamento traz maior clareza da governança realizada no âmbito do Ministério da Fazenda perante a sociedade e os órgãos de controle.

Os resultados favoráveis demonstram o comprometimento e o nível crescente de maturidade nas ações empreendidas em prol da governança e gestão do Ministério da Fazenda.

Índice	Descrição	Nota MF	Classificação do MF (em relação aos outros Ministérios)
iGG	índice integrado de governança e gestão públicas	0,5835	1º
GovPub	índice de governança pública	0,6884	1º
GestãoPessoas	índice de capacidade em gestão de pessoas	0,5537	1º
GestãoTI	índice de capacidade em gestão de TI	0,7158	1º
GestãoContrat	índice de capacidade em gestão de contratos	0,3225	9º





## RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

Avaliação dos riscos que podem comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos e dos controles implementados para mitigação desses riscos.

Fundamentalmente, este elemento de conteúdo deve responder à pergunta:

- 1. Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade da organização de gerar valor em curto, médio e longo prazos e como a organização lida com esses riscos?**

Esse tópico do RG deve abordar, pelo menos, o seguinte:

- a.** quais são os principais riscos específicos identificados que podem afetar a capacidade de a UPC alcançar seus objetivos e como a UPC lida com essas questões;
- b.** quais são as principais oportunidades identificadas que podem aumentar a capacidade de a UPC atingir seus objetivos e as respectivas ações para aproveitá-las;
- c.** as fontes específicas de riscos e oportunidades, que podem ser internas, externas ou, normalmente, uma combinação das duas;
- d.** avaliação, pela UPC, da probabilidade de que o risco ou a oportunidade ocorram e a magnitude de seu efeito, caso isso aconteça, levando em consideração, inclusive, as circunstâncias específicas que levariam à ocorrência do risco ou da oportunidade.

Convém que os principais riscos e oportunidades sejam ilustrados mediante recursos gráficos, como uma matriz de riscos e oportunidades

Com fundamento nesse contexto de riscos e oportunidades, incluir os desafios e as incertezas que a UPC provavelmente enfrentará ao perseguir seu planejamento estratégico (perspectiva) e as potenciais implicações para seu modelo de negócios e desempenho futuro.

A discussão das potenciais implicações, normalmente, inclui o ambiente externo, os riscos e as oportunidades, com uma análise de como podem afetar a realização dos objetivos estratégicos.

Orientações adicionais sobre o elemento de conteúdo Riscos, oportunidades e perspectivas são fornecidas nos itens 4.23 a 4.26 e 4.34 a 4.39 da EIRI.



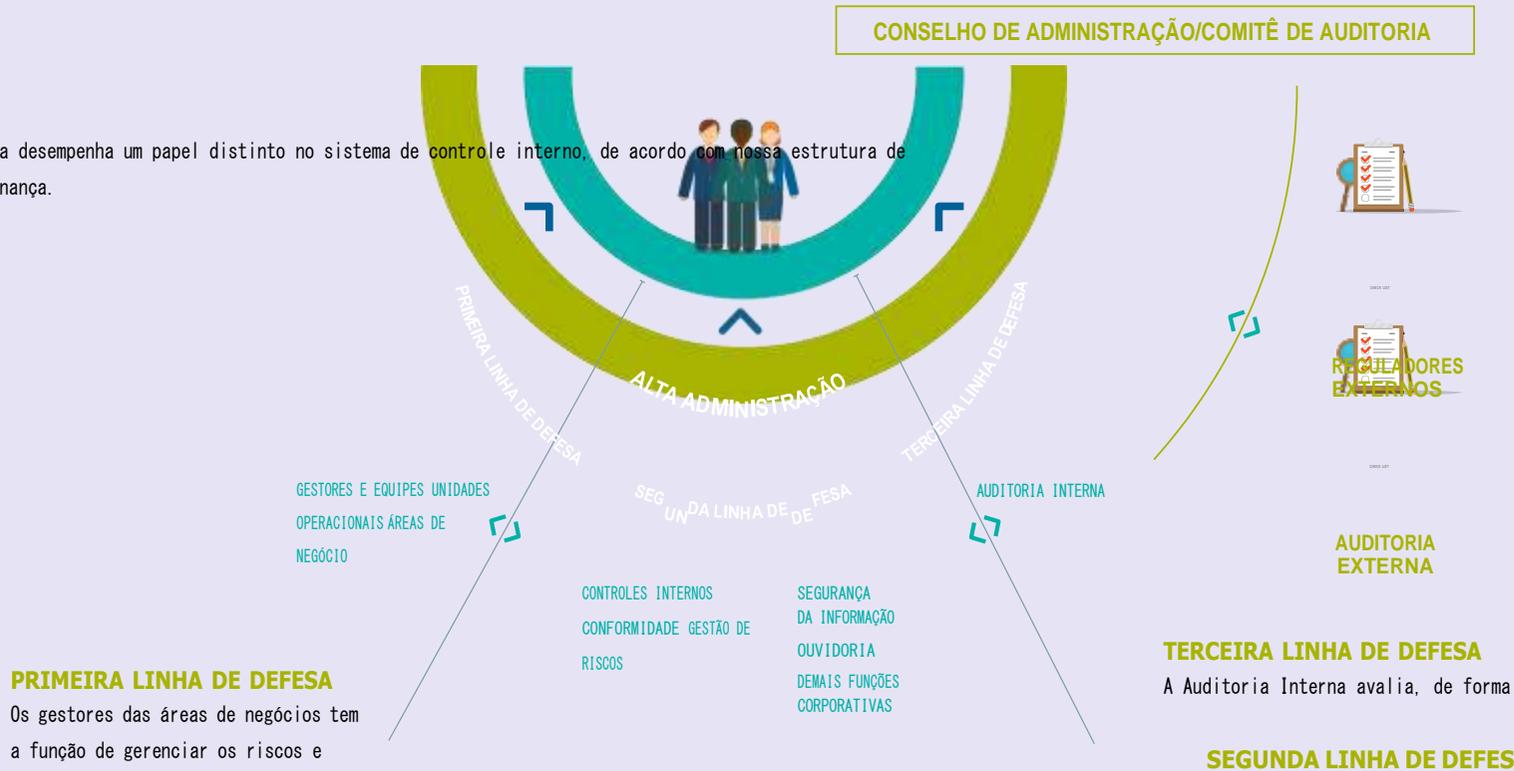
## GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

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

### LINHAS DE DEFESA

Com o modelo de “três linhas de defesa” fortalecemos nosso sistema de controle interno e contribuimos para que a organização possa atingir seus objetivos através de gerenciamento de riscos de forma padronizada e a consequente implementação de controles efetivos. Neste modelo, cada grupo de gestores que compõe as linhas de

defesa desempenha um papel distinto no sistema de controle interno, de acordo com nossa estrutura de governança.



#### PRIMEIRA LINHA DE DEFESA

Os gestores das áreas de negócios tem a função de gerenciar os riscos e são responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

Fonte: RG 2017 Petroleo Brasileiro S.A.

#### TERCEIRA LINHA DE DEFESA

A Auditoria Interna avalia, de forma

#### SEGUNDA LINHA DE DEFESA

As diversas funções corporativas de controle de riscos e supervisão de conformidade assessoram o desenvolvimento e/ou monitoram as atividades de controle realizadas pelos gestores.

independente, a eficácia do gerenciamento de riscos e a efetividade do sistema de controle interno, reportando eventuais deficiências e propondo ações de melhoria.



## GESTÃO DE RISCOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO

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

### PRINCIPAIS RISCOS



#### MUDANÇAS RELEVANTES NAS CONDIÇÕES DE MERCADO

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

### MITIGAÇÃO

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



#### ATRASO NA CONSTRUÇÃO DE PLATAFORMAS

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



#### REALIZAÇÃO DE PARCERIAS E DESINVESTIMENTOS

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



#### PROCESSOS JUDICIAIS E CONTINGÊNCIAS

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



#### GRANDES ACIDENTES/ INTEGRIDADE DE ATIVOS

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

## RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO



Demonstração dos resultados alcançados no exercício com vinculação à missão institucional e aos objetivos estratégicos e, se for o caso, ao PPA e aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, por meio de utilização de indicadores de metas de resultados, de uso de recursos e de eficiência. Apresentação das justificativas para os resultados, das expectativas para os próximos exercícios e dos ajustes necessários no plano estratégico para o exercício seguinte.

- d. avaliação equilibrada dos objetivos alcançados no exercício de referência e do desempenho em relação às metas e justificativas para o resultado obtido;
- e. forma como está sendo realizado o monitoramento de metas não alcançadas e perspectivas para os próximos exercícios;



programas, projetos e iniciativas, conforme a materialidade da contribuição dos segmentos na composição do resultado geral da UPC;

Fundamentalmente, este elemento de conteúdo deve responder à pergunta:

1. **Até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício e quais são os impactos?**

Esse tópico do RG deve abordar, em especial, o seguinte:

- a. os objetivos, os indicadores e as metas de desempenho definidos para o exercício, sua vinculação aos objetivos estratégicos, à missão da UPC e, se for o caso, ao PPA e aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior;
- b. resultados alcançados no exercício de referência, frente aos objetivos estabelecidos e às prioridades da gestão, conforme abordado no tópico Planejamento estratégico, governança e alocação de recursos;
- c. apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e/ou de operação/atividades da UPC e dos principais

f. avaliação sobre os resultados das áreas relevantes da gestão que têm contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade de no exercício de referência, em face dos recursos que lhes foram alocados, abrangendo, por exemplo, as seguintes: orçamento e finanças; pessoas e competências; processos operacionais; licitação e contratos; patrimônio e infraestrutura; tecnologia da informação; custos e sustentabilidade.

A apresentação dos resultados e do desempenho da gestão deve abranger os contratos de gestão, explicando de que forma seus produtos são integrados no valor gerado pela unidade e como contribuem para a eficiência da gestão.

O RG deve desagregar (ou agregar) as informações apresentadas para um nível

apropriado, levando em conta, particularmente, como a alta administração e os responsáveis gerenciam e supervisionam a organização e suas operações. Via de regra, isso leva à apresentação de informações com base nos segmentos de negócios ou de forma regionalizada, de modo a demonstrar a atuação das unidades de contexto ou de áreas que sejam relevantes para fornecer uma visão integrada das atividades da UPC.

Orientações adicionais sobre o elemento de conteúdo Desempenho são fornecidas nos itens 4.30 a 4.33 da EIRI.



## RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO

Cada objetivo estratégico, devidamente vinculado às saídas da cadeia de valor, deve ser abordado em seção específica, abrangendo:

- 1 problema a ser tratado pelo objetivo estratégico;
- 1 vinculação com as diretrizes e os objetivos estratégicos do planejamento de médio prazo do governo federal (PPA);
- 1 prioridades estabelecidas no exercício para atingimento das metas relativas à cadeia de valor;
- 1 principais ações, projetos e programas da cadeia de valor, especificando relevância, valores aplicados, resultados e impactos;
- 1 principais resultados, progresso em relação à meta estabelecida e impacto observado, com uso de indicadores (indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos estratégicos);
- 1 causas/impedimentos para o alcance dos objetivos e medidas tomadas para enfrentamento (justificativas para o resultado e monitoramento de metas não

### Exploração e Produção de Petróleo e

Gerir de forma integrada o portfólio de projetos de Exploração e Produção.	Entrada em operação de quatro <b>novos sistemas de produção</b> , sendo três deles no pré-sal. Em fevereiro de 2019, um sistema adicional entrou em produção.
Priorizar o desenvolvimento da produção em águas profundas, atuando prioritariamente em parcerias estratégicas, congregando competências técnicas e tecnológicas.	Aprovação pela ANP da <b>extensão</b> até 2052 dos contratos de <b>concessão</b> dos campos de <b>Marlim Leste, Marlim Sul, Canto do Amaro e Fazenda Alegre</b> .
Gerir o portfólio exploratório visando a maximizar a economicidade e garantir a sustentabilidade da produção de óleo e gás.	Contratados sete <b>novos blocos</b> no Brasil no regime de <b>concessão</b> e quatro novos blocos sob regime de <b>partilha</b> de produção nas <b>bacias de Campos e Santos</b> , sendo três no <b>pré-sal</b> .
Fortalecer a gestão de reservatórios para maximizar o valor dos contratos de exploração e produção em todos os regimes regulatórios, em busca de oportunidades para contínua incorporação de reservas.	Parcerias para <b>aumento do fator de recuperação</b> em Marlim e Roncador.
Otimizar continuamente a produtividade e os custos de acordo com as melhores práticas internacionais.	<b>Formação de joint venture</b> com ativos em produção de petróleo e gás natural no Golfo do México para compartilhamento de riscos e investimentos.
Viabilizar a concepção e implantação de projetos com baixo preço de equilíbrio de petróleo com segurança e atendimento aos requisitos ambientais.	Prestação de <b>serviços logísticos integrados</b> para todas as nossas parcerias em águas profundas e ultraprofundas, através da <b>PB-LOG</b> .

\* Estratégias referentes ao Plano de Negócios



#### INDICADORES DE PERFORMANCE



Nota: As informações por segmento operacional consideram a abrangência de cada previsão de segmento, conforme definido em nossas Demonstrações Financeiras. verificação dos

\*\* Nossas emissões são verificadas anualmente por terceira parte, com conclusão da verificação dos dados de 2018 até julho de 2019. Após

Fonte: RG 2018 Petróleo Brasileiro

alcançadas);

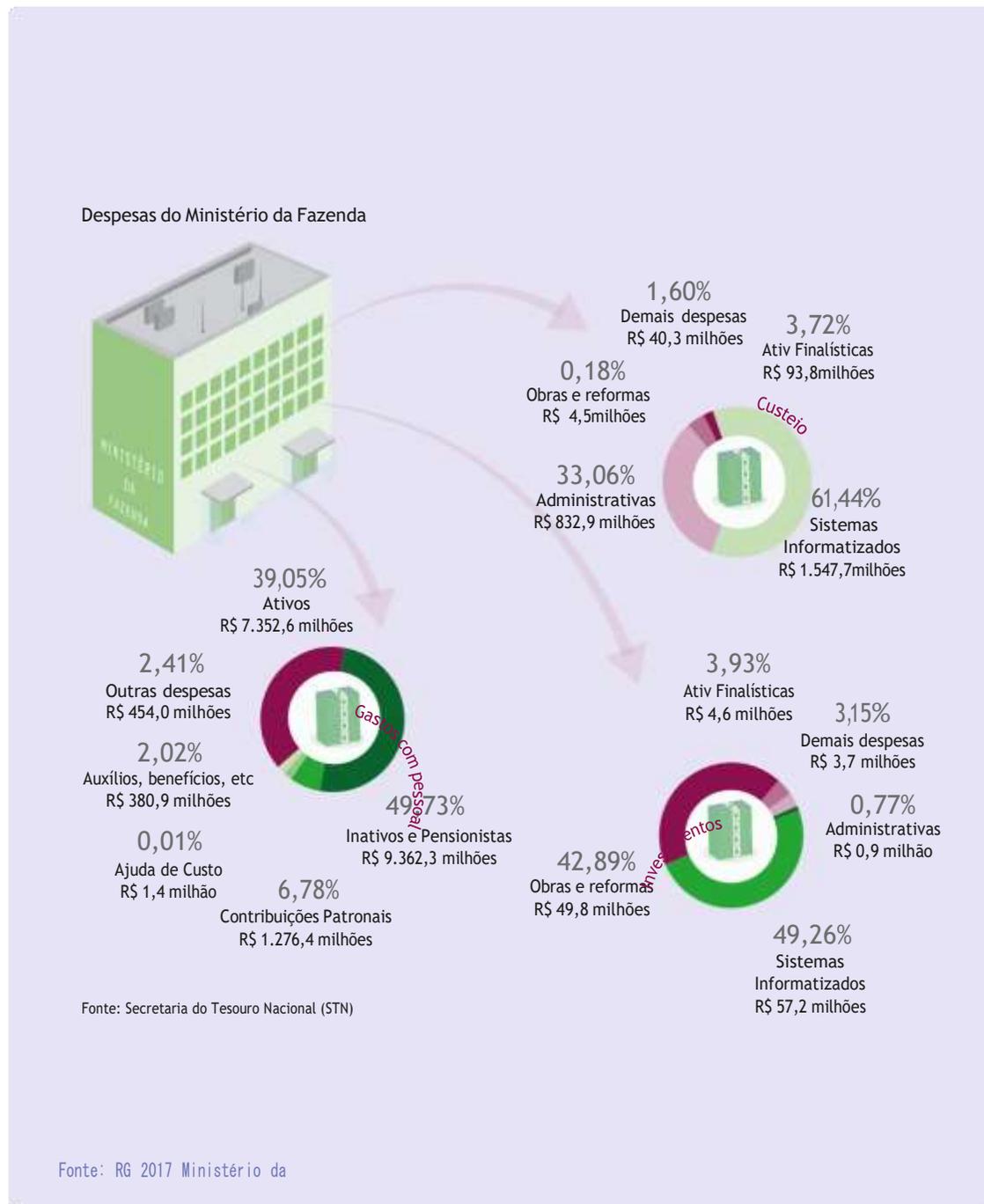
† desafios remanescentes e próximos passos.

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

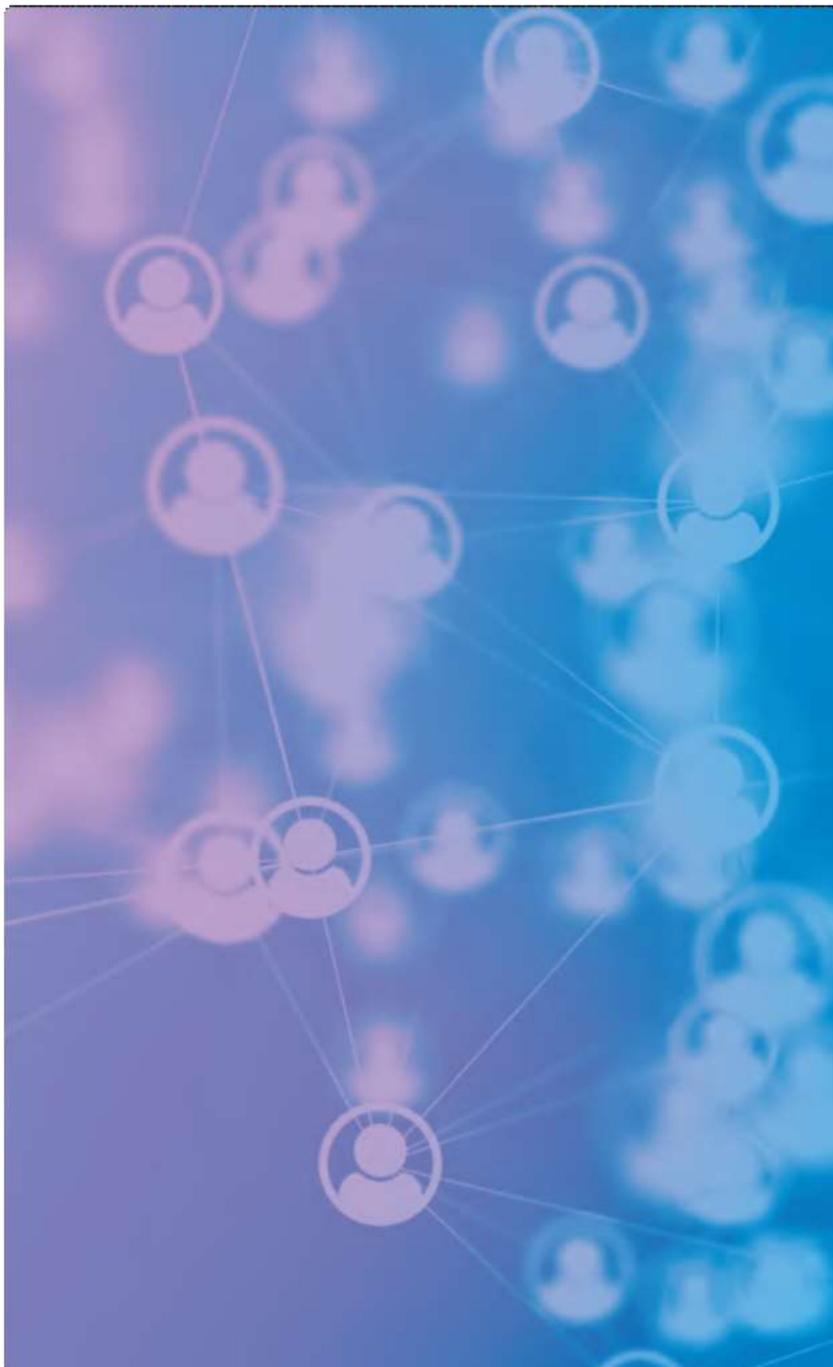
Cada área de gestão deve ser abordada em seção específica, abrangendo o conteúdo a seguir.

### GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

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







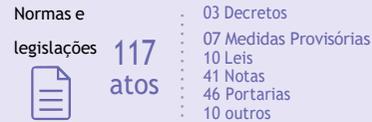
## GESTÃO DE PESSOAS

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

Conformidade legal ●○○○○○○○

Legislação Aplicada

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

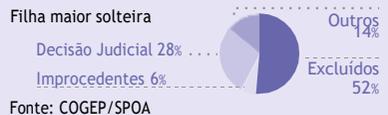


Apontamentos dos Órgãos de Controle

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



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

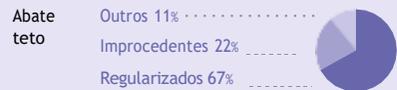


Fonte: RG 2017 Ministério da Fazenda.

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



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



Indicadores de Conformidade

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

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

Em 2017, todos os servidores entregaram a Declaração de Bens e Rendas ou autorizaram seu acesso, conforme dispõe a Lei nº 8.730, de 10/11/1993. Os atos de admissão, concessão de pensão civil e aposentadoria foram registrados no SISAC, conforme instrução Normativa TCU nº 55/2007. Foram instaurados processos para reposição de valores recebidos indevidamente por servidores, aposentados e beneficiários de pensão civil, nos termos da

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

450 Processos Administrativos  
14 Unidades  
Descontos lançados em folha

➔ 3,28 mi

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



O quadro de pessoal do Ministério da Fazenda, em razão de seu papel institucional, é bastante diversificado, o que acarreta elevado grau de complexidade dos perfis profissionais necessários à composição da força de trabalho. Nosso quadro é composto basicamente por 05 (cinco) Carreiras e 02 (dois) Planos Especiais de Cargos.



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

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

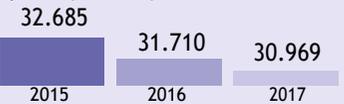
Na área de Gestão de Pessoas, atendemos diversas solicitações realizadas na Ouvidoria e no Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, nos termos da Lei nº 12.527, de 18/11/2011.

155 SIC + 105 Ouvidorias = 260 solicitações atendidas

Fonte: SISouvidor e COGEP/SPOA

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

Evolução do quadro de pessoal



\*estagiários não foram considerados

Composição da Força de Trabalho  
Distribuição por situação Funcional

Estatutário	Requisitado	Cedidos	Anistiado	Sem vínculo	Outros
92,59%	3,64%	2,17%	0,78%	0,59%	0,23%
28.674	1.127	672	241	184	71

Distribuição da Força de Trabalho





## GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

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

## Capítulo 5. Alocação de recursos e áreas especiais de gestão

### Gestão de Licitações e Contratos

#### Processos de contratação em 2018



Gestão de contratos subrogados(extintas SAC e SEP): **19 contratos**

Unidades contratantes do Ministério = **3 UASGs**

**Total de pagamentos em contratações relativas a custeio e investimentos em 2018: R\$ 175,8 milhões** (Fonte: SIAFI)

Gastos por Finalidade		
Tecnologia da Informação	Funcionamento administrativo	Outros (Despesas finalísticas / imobilizado / publicidade institucional)
R\$ 28 milhões	R\$ 120,7 milhões	R\$ 27,1 milhões

Funcionamento Administrativo - Detalhamento	
Locação de imóveis	R\$ 10,0 milhões
Energia e água	R\$ 2,2 milhões
Apoio Técnico-Administrativo	R\$ 82,5 milhões
Vigilância e Brigada	R\$ 5,6 milhões
Limpeza	R\$ 3,8 milhões
Manutenção de Bens móveis e imóveis	R\$ 6,0 milhões
Locação de máquinas	R\$ 1,5 milhões
Passagens	R\$ 1,6 milhões
Outros (Telecomunicações, material de consumo, demais serviços)	R\$ 7,5 milhões

#### Principais tipos de contratações diretas:

Finalidade	Objeto	Contratada	Valor
Contratação de remanescente de licitação	Serviço de bombeiro civil (brigadista)	Capital Service	R\$ 1.393.957,93
Tecnologia da Informação	Manutenção software ASI	Link Data Informática	R\$ 447.200,00
Outros	Confecção de credenciais Passe Livre	Casa da Moeda do Brasil	R\$ 235.000,00
	Publicação de matéria no DOU	Imprensa Nacional	R\$ 100.000,00

#### Contratações mais relevantes:

Destacam-se as contratações relativas ao funcionamento administrativo do Ministério, bem como à capacitação técnica especializada, serviços de apoio administrativo, vigilância, bombeiro brigadista, limpeza e manutenção predial.

Fornecimento de equipamentos, suporte e garantia da infraestrutura da rede de alta performance e manutenção de ambiente de dados digitais estão entre as contratações relevantes referentes à Tecnologia da Informação – TI.

#### Justificativas referentes às contratações:

Garantir infraestrutura do ambiente de dados digitais, segurança das informações e atualização das soluções de processamento de dados.

Oferecer infraestrutura física adequada ao funcionamento das atividades institucionais do Ministério.

Qualificação profissional de servidores para desempenho de atividades especializadas, relacionadas a atividades finalísticas.

#### Conformidade legal:

Dentre as contratações efetuadas, os principais enquadramentos são:

Contratação de empresa remanescente: artigo 24 , inciso XI da Lei nº 8.666/1993.

Contratações de baixo valor (até R\$17.600,00): artigo 24 , inciso II da Lei nº 8.666/1993.

Inexigibilidade de Licitação nº 02/2018, enquadrada no artigo 25 caput da Lei nº 8.666/1993.

Pregão Eletrônico: Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 5.450/2005

Regime Diferenciado de Contratações: Lei nº 12.462/2011.

#### Objetivos estratégicos:

As boas práticas da gestão de licitações e contratos visam criar condições para que os objetivos estratégicos finalísticos possam ser plenamente trabalhados e alcançados e dessa forma prestar apoio para que o Ministério da Infraestrutura atinja sua missão institucional.

#### Desafios, fraquezas e riscos na gestão de licitações e contratos:

O planejamento das contratações públicas do Ministério da Infraestrutura é um grande desafio uma vez que trata-se da fase mais sensível e que irá nortear todas as fases seguintes das contratações. Assim, a qualificação do pessoal assume uma grande importância no andamento dos processos, inclusive, em decorrência das recorrentes mudanças da legislação na gestão de licitações e contratos.



## GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

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

### Gestão Patrimonial e de Infraestrutura

#### Investimentos em Capital



**R\$ 28,8 milhões** investidos



Fonte: SIAFI

#### Desfazimento de ativos e desmobilizações



**R\$ 9,3 milhões** em 708 processos por doação ou baixa administrativa.

Fonte: SIAFI

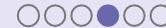
#### Administração Predial



Principais custos com serviços prediais	
Serviços	Custo 2018 R\$ milhões
Vigilância e Brigada	R\$ 159
Limpeza	R\$ 59
Energia elétrica	R\$ 91
Manutenção Predial	R\$ 88
<b>Total - Custos Principais Serviços Prediais</b>	<b>R\$ 397</b>
<b>Prédios gerenciados</b>	<b>960</b>

Fonte: Edifica

#### Principais Desafios



- Otimizar a ocupação predial, eliminando locações desnecessárias;
- Realizar reformas imobiliárias necessárias;
- Reduzir a emissão de resíduos poluentes.

#### Conformidade Legal

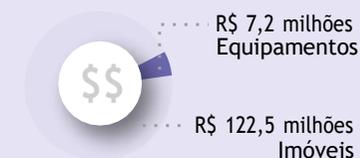


A conformidade da Gestão Patrimonial do órgão se deu principalmente pela observância das orientações dos órgãos centrais, com destaque ao Decreto n° 9.373/18 e Instrução Normativa n° 205/1988 -SEDAP.

#### Locações



**R\$ 129,7 milhões** gastos em locações



Fonte: SIAFI

GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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

**Gestão de Tecnologia da Informação**

O *Modelo de governança de Tecnologia da Informação* do Ministério da Fazenda, Para assegurar a *conformidade legal da gestão de Tecnologia da Informação* alinhado ao Modelo de Governança Corporativo do MF, tem como principal ins-*mação*, o Ministério da Fazenda observa e aplica as regras e diretrizes tância o Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação do MF - CTIC/MF. estabelecidas pelo MF, órgão central (SISP) e Governo Federal.

**Montante de recursos em Tecnologia da Informação**

O total das despesas empenhadas apresentou um acréscimo de 13,87% em relação a 2017 em face de novos serviços e repactuações contratuais. Os principais gastos de custeio estão relacionados com as cadeias de valor relativas à Gestão dos Créditos da Fazenda Pública e à Gestão, Estratégia e Suporte, que representaram 50% e 33% dos gastos, respectivamente.

Montante de Recursos Aplicados em Tecnologia da Informação (R\$ Milhões)

Grupo de Natureza de Despesa	Despesas Empenhadas		Despesas Pagas		Valor Pago em Restos a Pagar	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Investimento	213,67	267,08	61,91	59,78	115,13	104,60
Custeio	1.924,63	2.167,93	1.564,39	1.744,14	224,69	315,54
<b>TOTAL</b>	<b>2.138,30</b>	<b>2.435,01</b>	<b>1.626,30</b>	<b>1.803,93</b>	<b>339,82</b>	<b>420,14</b>

Distribuição dos gastos de Tecnologia da Informação por cadeia de valor



Fonte: Painel de Custos do MF

**Contratações mais relevantes de recursos de Tecnologia da Informação**

Os contratos firmados com as empresas públicas SERPRO e DATAPREV atingiram aproximadamente 2,2 bilhões. As contratações objetivaram para a sustentação de sistemas utilizados por cidadãos, empresas e governo; a prestação de serviços; o desenvolvimento de aplicativos; e a sustentação de infraestrutura de dados e comunicação.



## GESTÃO DE CUSTOS

- 1 Conformidade legal (art. 50, § 3º, da Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, e Portaria-STN 157, de 9 de março de 2011).
- 1 Estimativa de custos por área de atuação, demonstrando a distribuição dos recursos consumidos entre as áreas finalísticas e de suporte.

- 1 Estimativa de custos por programa governamental, demonstrando em que medida eles se relacionam com o alcance da missão institucional da UPC e contribuem para ele.
- 1 Principais desafios e ações futuras para alocação mais eficiente de re- cursos e melhoria da qualidade dos gastos públicos.

### Gestão de Custos

O Sistema de Custos tem como embasamento o disposto na Lei nº 10.180, de 06 de fevereiro de 2001, considerando a necessidade de manter Sistema de Custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, estabelecida na forma do inciso XIX do art. 7º do Decreto nº 6.976, de 07 de outubro de 2009.

A Secretaria do Tesouro Nacional publicou as portarias STN nº 157, de 09 de março de 2011, e Portaria STN nº 716, de 24 de outubro de 2011 que instituíram o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal.

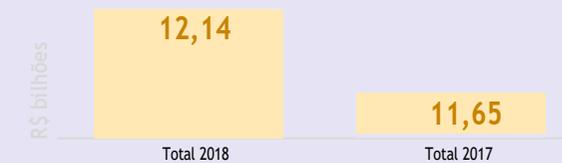
Para atender ao dispositivo legal, o MF, por meio da portaria GMF nº 324/2014, art. 2º, V, definiu que o Comitê Estratégico de Gestão (CEG), substituído pelo Comitê Estratégico de Governança do MF (CEG) pela Portaria MF 267, de 05 de junho de 2018, tem por competência e finalidade instituir política de gestão de custos alinhada à estratégia ministerial. A SPOA/MF por meio da portaria nº 498/2014 instituiu o Modelo de Mensuração de Custos do Ministério da Fazenda, o Manual deste modelo, a Setorial de Custos neste Ministério e as competências dos responsáveis pelas execuções orçamentárias e contábeis.

Atualmente, está em vigor a Portaria Nº 558, de 29 de dezembro de 2015, que aprovou a 2ª versão do Manual de Mensuração de Custos a ser obrigatoriamente aplicado no Ministério da Fazenda.

A metodologia de mensuração e de apuração de custos adotada no âmbito do Ministério da Fazenda é norteada pela Cadeia de Valor Integrada do MF, modelo de gestão a qual proporciona algumas sugestões e reflexões de iniciativas de uso da cadeia de valor para que a orientação por processo com foco em resultados seja internalizada na organização.

Cabe ressaltar que a referida cadeia é constituída pela junção das diversas outras cadeias de valor, a partir das responsabilidades e dos valores a serem entregues pelos órgãos que compõem a sua estrutura e que cada cadeia é formada por macroprocessos, processos e atividades, em ordem decrescente de detalhamento, subdividida em processos finalísticos e processos de estratégia, gestão e suporte.

Os custos do MF em 2018 totalizaram 12,14 bilhões, um acréscimo de 4% em relação ao ano de 2017 (R\$ 11,65 bilhões).

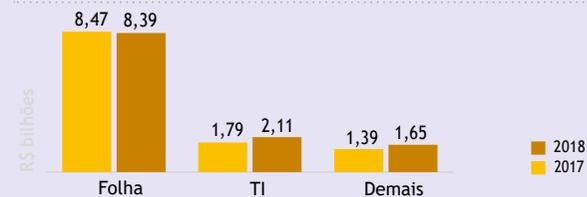


Custos do MF  
Finalístico x Suporte



Em 2018, cerca de 73% (8,81 R\$ bilhões) dos custos do MF foram gastos nas áreas finalísticas e 27% (R\$ 3,33 bilhões) nas áreas de suporte (administrativas).

Custos do MF por Tipo de Despesa



## SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

† Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições.

† Ações para redução do consumo de recursos naturais.

† Redução de resíduos poluentes.

**Sustentabilidade Ambiental**

**Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições:**

No âmbito da gestão interna desta Pasta, são adotados critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de obras e serviços, em acordo com o previsto na IN SLTI/MPOGn.º 01/2010, de 19/01/2010.

Todos os editais para aquisições de bens e contratação de obras e serviços preveem os “critérios de sustentabilidade” conforme modelos disponibilizados pela AGU, em conformidade com o Decreto nº 7.746/2012.

Além do mais, são adotadas práticas diárias de sustentabilidade e racionalização dos gastos em processos de aquisição de bens, na contratação de serviços ou obras, além de realizar ações com vistas à economia da manutenção e operacionalização predial, redução do consumo de energia e água, utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental.

**Redução de resíduos poluentes**

Realiza-se, também, a separação dos resíduos recicláveis descartáveis, conforme determinado no Decreto nº 5.940/2006, de 25/10/2006, a fim de proceder à destinação adequada dos resíduos.

Entre as ações realizadas para a redução de resíduos poluentes, cabe destacar:

O Ministério possui metodologia para o descarte de lâmpadas e de outros resíduos perigosos (pilhas, baterias e material eletrônico) em recipientes apropriados para coleta realizada por meio de empresas especializadas.

Foram implantadas ações para a separação adequada de resíduos sólidos nos edifícios sob a jurisdição do Ministério (papel, copos e metais).

**Consumo de copos descartáveis:**

Não houve aquisição de copos descartáveis nos exercícios de 2017 e 2018. Portanto, foram utilizados copos de vidro para consumo de água nas estações de trabalho e reuniões. O estoque de copos descartáveis existente foi utilizado para atender visitantes e descartados em sua totalidade com destinação à reciclagem.

Quantidade de copos destinados à reciclagem (pacotes com 100 unidades): 7.944 unidades

**Ações para redução do consumo de recursos naturais**

**A. Energia elétrica (consumo em kWh)**  
2017 – 2.125.793  
2018 – 2.148.031 (acréscimo de 1,04% em relação à 2017)

Embora houve um aumento do público fixo na Sede do Ministério em 2018, o consumo de energia elétrica manteve-se praticamente estável, devido à rotina implementada de desligamento de equipamentos de ar condicionado, computadores e luzes ao final do expediente.

**B. Água e Esgoto (consumo em m3)**  
2017 – 12.281  
2018 – 11.506

São utilizadas torneiras automáticas em todos os banheiros dos edifícios sob a jurisdição do Ministério. Foram, também, adotadas práticas de manutenção hidráulica e preventiva para evitar o desperdício de água.  
Economia gerada em 2018: 775 m³

**C. Papel (consumo em resmas)**  
2016 – 7.308  
2017 – 4.586  
2018 – 4.929

Ressalta-se que, em comparação com o ano de 2016, em 2018 houve uma redução de 32,5% no consumo de papel. Essa redução demonstra a efetiva economia com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI e a tramitação de documentos eletrônicos.

**Reduzir**

**Reutilizar**

**Reciclar**

Fonte: RG 2018 Ministério do Transportes, Portos e Aviação Civil.

79



## INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

Evidenciação da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício, por meio de demonstrações resumidas de valores relevantes extraídos das demonstrações financeiras e das notas explicativas. A evidenciação deve contemplar as principais unidades que compõem a UPC, de forma individual e agrupada, de acordo com a materialidade e a relevância para os resultados da entidade.

Fundamentalmente, este elemento de conteúdo deve responder à pergunta:

- 1. Quais as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, que dão suporte às informações de desempenho da organização no período?**

As informações deste tópico do RG devem abranger:

- resumo da situação financeira contábil da UPC (saldos das principais contas e/ou grupos de contas, resultados, receitas e despesas) e da evolução no exercício de referência e em comparação com o último exercício;
- principais fatos contábeis, contas ou grupos de contas, saldos e ocorrências relativos à atuação e à situação financeira da UPC no exercício;
- avaliação dos custos operacionais e resultados financeiros e não financeiros da UPC com base na evolução da situação contábil refletida no balanço, na demonstração de resultados e nas notas explicativas;
- normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis da UPC e mecanismos adotados pela alta administração e pelos responsáveis pela contabilidade para controle e garantia da confiabilidade, da regularidade e da completude, bem como abrangência dos lançamentos e procedimentos

contábeis da organização;

- informações acerca do setor de contabilidade da UPC (estrutura, posição, competências, responsabilidades, nomes, cargos e atuação dos responsáveis pela contabilidade);

- f. conclusões de auditorias independentes e/ou dos órgãos de controle público e medidas adotadas em relação a conclusões ou eventuais apontamentos;
- g. indicações de locais ou endereços eletrônicos em que balanços, demonstrações e notas explicativas estão publicados e/ou podem ser acessados em sua íntegra;
- h. esclarecimentos acerca da forma como foram tratadas as demonstrações contábeis, em caso de a UPC possuir em sua composição mais de uma entidade contábil, considerando que:
  - 1 as UPCs que compreenderem apenas um órgão no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) devem considerar os valores contábeis consolidados nesse órgão;
  - 1 as UPCs que compreenderem mais de um órgão no Siafi devem apresentar informações referentes aos principais dados desses órgãos de forma individualizada e informações com base na integração dos principais saldos, para efeito de associação com o resultado geral da UPC;
  - 1 as UPCs que não atuam no Siafi devem adotar procedimento semelhante, considerando que, caso haja em sua composição unidades com estrutura contábil independente, devem apresentar informações contábeis resumidas referentes aos principais saldos das contas dessas unidades de forma individualizada e, ainda, informações com base na integração dos principais saldos, para efeito de associação com o resultado geral da UPC.

## ANEXOS E APÊNDICES

Documentos e informações elaborados pela UPC ou por terceiros úteis à compreensão do relatório de gestão.

O objetivo do capítulo é proporcionar documentos e informações úteis à compreensão do relatório de gestão, especialmente quando

divulgado em versões impressas.

Um relatório integrado pode servir de porta de entrada para informações mais detalhadas, fora do corpo principal ao qual estão vinculadas. A forma de vinculação depende do formato do relatório integrado (p. ex., em se tratando de um relatório impresso, os vínculos podem ser outras informações anexas, que é quando este capítulo se aplica; em se tratando de um relatório em formato eletrônico, podem ser hyperlinks que levem a outras informações já produzidas e disponíveis no site oficial da UPC ou da UAC) (item 1.16 da estrutura do IIRC).



## REFERÊNCIAS

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

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

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

\_\_\_\_\_. Banco Central do Brasil. **Relatório de Gestão de 2018**. Maio de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Relatório de Gestão de 2017**. Março de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Relatório de Gestão de 2018**. Março de 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. **Relatório de Gestão de 2018**. Março de 2019.

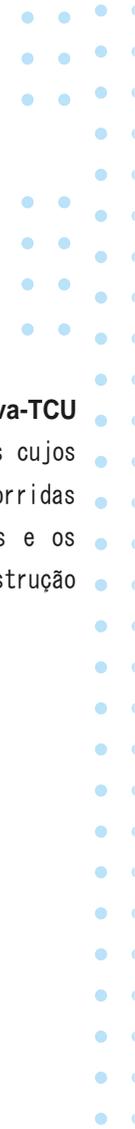
\_\_\_\_\_. Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Relatório de Gestão de 2018**. Março de 2019.

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

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

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração – versão 2**. Brasília: TCU, Secretaria

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa-TCU 178, de 23 de outubro de 2019**. Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem prestar contas de suas gestões ocorridas no exercício de 2019, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa-TCU 63, de 1º de setembro de 2010.



de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

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

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança.** Brasília: TCU, 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas.** Brasília: TCU, 2014.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **Estrutura Internacional para Relato Integrado** (versão em português). Maio de 2014. Disponível em: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>>.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL. **Materiality in <IR>**. Nov. 2015. Disponível em: <<https://integratedreporting.org/resource/materiality-in-integrated-reporting/>>.

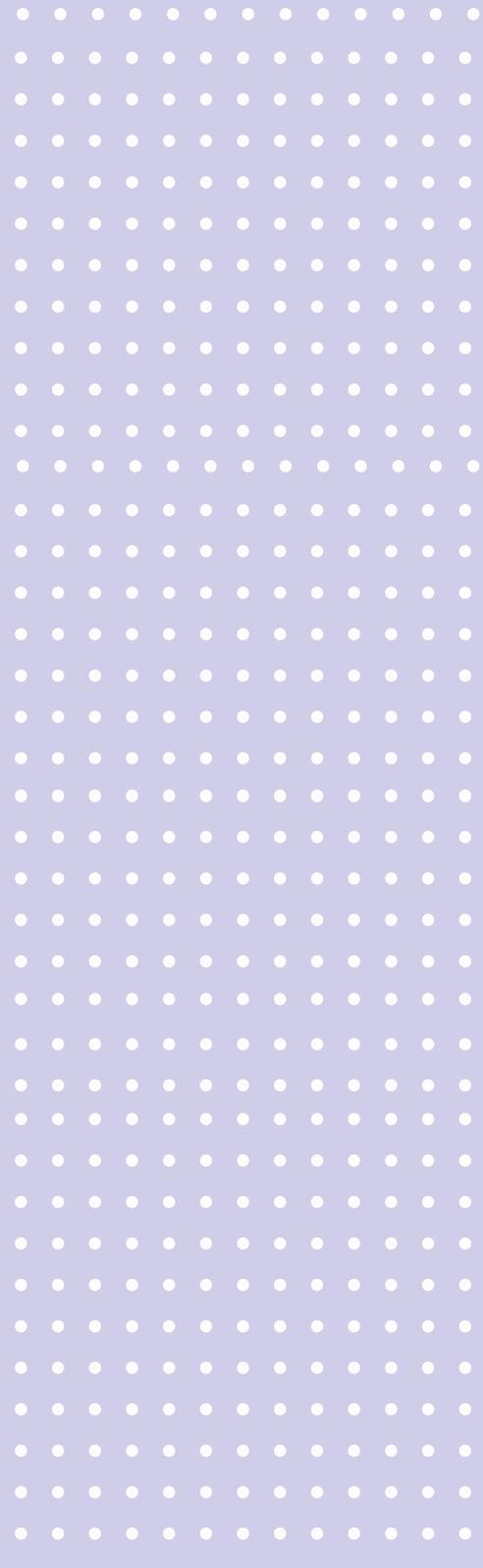
PETROBRAS. **Relatório Anual 2017.** Janeiro de 2018. PETROBRAS.

**Relatório de Gestão 2018.** Janeiro de 2019.

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







## ONDE ENCONTRAR O TCU

---

O TCU tem sede no Distrito Federal e possui representação em todas as unidades da Federação. Independentemente do assunto, entendimentos podem ser mantidos diretamente com qualquer unidade do órgão. O endereço completo e os telefones da sede e das Secretarias do TCU nos estados (Secs) estão no Portal TCU.

## INTERNET

---

[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)

## OUVIDORIA

---

**Denúncias e manifestações:** 0800-644-1500, opção 1  
[ouvidoria@tcu.gov.br](mailto:ouvidoria@tcu.gov.br)

---

**RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO**

Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec)

---

**PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E CAPA**

Secretaria de Comunicação (Secom)

---

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Secretaria de Comunicação (Secom)  
SAFS Quadra 4 Lote 1  
Edifício Sede Sala 174  
70042-900, Brasília - DF  
(61) 3527-5338  
*secom@tcu.gov.br*

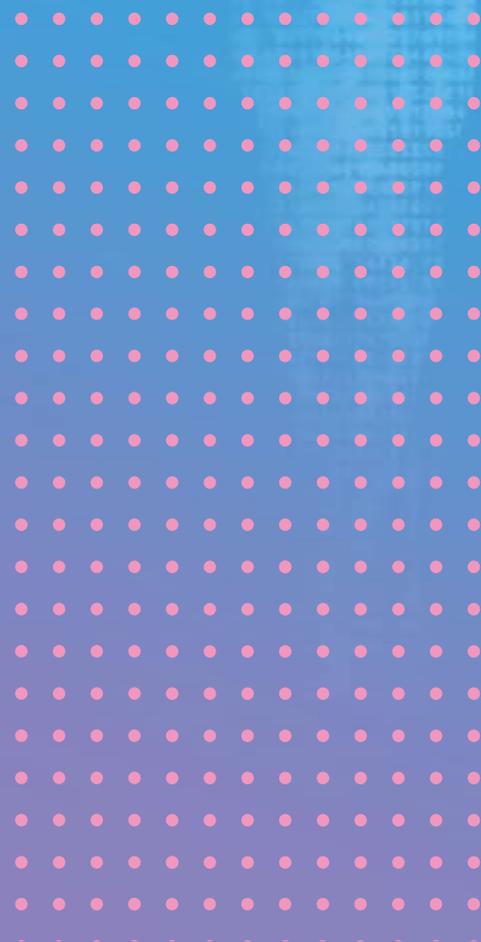
---

**OUVIDORIA DO TCU**

0800 644 1500  
*ouvidoria@tcu.gov.br*



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



**MISSÃO**

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

**VISÃO**

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




---

[WWW.TCU.GOV.BR](http://WWW.TCU.GOV.BR)

---

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