



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

SECRETARIA-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

SECRETARIA-GERAL ADJUNTA DE CONTROLE EXTERNO

SECRETARIA DE MÉTODOS E SUPORTE AO CONTROLE EXTERNO

Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado

SEMEC

SETEMBRO/2018

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE PRESTAÇÃO DE CONTAS	7
Unidade prestadora de contas	7
Prestação de Contas	7
Relatório de Gestão	8
Processo de Contas	8
Processo de Contas Anuais	8
Processo de Contas Extraordinárias	8
GOVERNANÇA PÚBLICA	9
RELATO INTEGRADO	11
O que é o relato integrado?	11
Princípios básicos que sustentam a preparação do relatório integrado	11
Elementos de conteúdo do relatório integrado	12
Pensamento integrado	12
Adaptação da Estrutura Internacional de Relato Integrado para o setor público	13
A iniciativa-piloto com o relatório de gestão do Ministério da Fazenda	13
Comparação entre o modelo anterior e o novo	14
Desafio no processo de mudança	14
Prestação de contas refletindo negócio, cadeia de valor, risco e custos.....	15
Relatório integrado como instrumento de gestão e fonte de pesquisa	16
Competição interna benéfica.....	16
NOVO MODELO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	17
Diretrizes para elaboração do relatório de gestão	17
Abordagem estratégica.....	17
Conectividade da informação.....	17
Relações com partes interessadas.....	17
Materialidade	18

Concisão	18
Confiabilidade e completude	18
Coerência e comparabilidade.....	18
Clareza	18
Estrutura e conteúdo do relatório de gestão	18
MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE	21
VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	22
Identificação da unidade prestadora de contas	22
Estrutura organizacional.....	23
Ambiente Externo	23
Modelo de Negócios	23
Forma recomendada para o capítulo Visão Geral e Ambiente Externo	24
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA.....	25
Principais objetivos estratégicos com especificação de planos para implementar as prioridades.....	25
Descrição das estruturas de governança	26
Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas.....	26
Forma recomendada para o capítulo Planejamento Estratégico e Governança	26
GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	27
Gestão de riscos e controles internos	27
Forma recomendada para o capítulo Gestão de Riscos e Controles Internos	28
RESULTADOS DA GESTÃO	29
Resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos (ou cadeia de valor) e às prioridades da gestão.....	29
Forma recomendada para o capítulo Resultados da Gestão	30
ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO	31
Declaração dos titulares da secretaria-executiva e da unidade responsável pelo planejamento, orçamento e administração (ou cargos de natureza equivalente).....	31
Demonstração da eficiência e da conformidade legal de áreas relevantes de gestão que contribuíram para o alcance dos resultados da UPC no exercício.....	31

Gestão de orçamentária e financeira	31
Gestão de pessoas	32
Gestão de licitações e contratos.....	33
Gestão patrimonial e infraestrutura	33
Gestão da tecnologia da informação.....	34
Gestão de custos	34
Sustentabilidade ambiental	34
Forma recomendada para o capítulo Alocação de Recursos e Áreas Especiais de Gestão...	34
DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	35
Declaração do contador/opinião dos auditores externos	35
Demonstrações Contábeis	35
Notas Explicativas	36
Forma recomendada para o capítulo das Demonstrações Contábeis	36
OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES	37
Determinação da materialidade das informações.....	37
Tratamento de determinações e recomendações do TCU	38
ANEXOS E APÊNDICES.....	39
Declarações de integridade do relato integrado pelos responsáveis pela governança conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado	39

INTRODUÇÃO

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

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

O IIRC é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. Esta coalizão, como um todo, compartilha a visão de que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos.

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

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

Informações e esclarecimentos são apresentados sobre o modelo de relato integrado e seus princípios, tema que não se limita a uma estrutura de relatório, mas representa, antes, um modo de pensar a administração e a estruturação de suas informações gerenciais, especialmente dedicadas à demonstração integrada e sistêmica da gestão dos recursos voltada ao alcance dos resultados.

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

Esta iniciativa faz parte das ações do Tribunal para a evolução das prestações de contas, que vem sendo desenvolvida em diversas frentes e etapas.

NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE PRESTAÇÃO DE CONTAS

A Constituição Federal e a Lei 8.443, de 26 de julho de 1992 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União – LOTCU), estabelecem que compete ao TCU julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal.

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

Etapas do processo de prestação de contas

Etapas	Responsável	Produtos
Prestação de Contas	Gestor	<ul style="list-style-type: none">• Relatório de Gestão
Auditoria nas Contas	Controle Interno	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria de Gestão• Certificado de Auditoria• Parecer do Controle Interno
Julgamento dos administradores	Tribunal de Contas da União	<ul style="list-style-type: none">• Análise técnica• Emissão do Julgamento

O TCU, no exercício do seu poder regulamentar (art. 3º da LOTCU), emite atos normativos sobre o processo de contas. A Instrução Normativa TCU 63/2010 estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas.

Também há duas decisões normativas sobre a matéria. Uma define o conteúdo do relatório de gestão para o exercício e outra determina as unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão as contas julgadas pelo Tribunal.

Portaria do TCU traz orientações adicionais para a elaboração do relatório de gestão, rol de responsáveis e peças complementares que constituirão os processos de contas, bem como sobre procedimentos para a operacionalização do Sistema de Prestação de Contas (e-Contas).

A seguir são apresentados conceitos básicos para o entendimento do processo de contas.

Unidade prestadora de contas

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

Prestação de Contas

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

Relatório de Gestão

Documento elaborado pelo gestor com fim de demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos, informando no mínimo: os objetivos e as metas definidos para o exercício; os resultados alcançados ao fim do exercício, demonstrando como a estratégia, a governança e a alocação de recursos contribuíram para o alcance dos resultados; as justificativas para objetivos ou metas não atingidas.

Processo de Contas

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

Processo de Contas Anuais

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

Processo de Contas Extraordinárias

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

GOVERNANÇA PÚBLICA

O Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabeleceu que compete à alta administração dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança.

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

Liderança refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida 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, assim como aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização.

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

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

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

Em 2017, o TCU realizou levantamento em quinhentos e oitenta e um órgãos e entidades da Administração Pública Federal, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação da governança pública e da gestão nas áreas de tecnologia da informação (TI), contratações, pessoas e resultados finalísticos. Em síntese, o levantamento do TCU apontou baixo nível de maturidade em relação à governança pública (Acórdão 588/2018 – TCU – Plenário, de relatoria do Ministro Bruno Dantas, TC 017.245/2017-6).

Isso significa que boa parte das instituições federais possui deficiência em liderança, estratégia ou *accountability*, bem como carências na gestão de operações (planejamento, execução e controle), o que reflete na sua capacidade de entregar à sociedade o que se espera.

Relação entre governança e gestão



Cabe fazer um parêntese para destacar que, enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

Atenção

Caso a unidade prestadora de contas ainda não tenha implementado os mecanismos, instâncias e práticas de governança requeridos para a elaboração do relatório integrado de que trata os capítulos seguintes desta cartilha, essa informação deverá constar do relatório de gestão, o qual deve refletir o índice de governança da unidade.

Também deverão ser informados no relatório de gestão as medidas e os prazos previstos para implementação dos mecanismos de governança. A unidade prestadora de contas deve recorrer aos trabalhos de avaliação e consultoria da auditoria interna com vistas ao aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão, conforme prevê o art. 18 do Decreto 9.203/2017.

RELATO INTEGRADO

A Decisão Normativa TCU 170, de 19 de setembro de 2018, que dispõe sobre a prestação de contas de 2018, trouxe duas grandes inovações: a consolidação das contas no nível estratégico da unidade prestadora de contas (UPC) e a alteração da estrutura básica do relatório de gestão.

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

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

O que é o relato integrado?

O relato integrado é uma nova abordagem para o processo de relatar. O produto final desse processo será um relatório integrado, cujo objetivo é integrar informação financeira e não financeira. Esta informação deve ser concisa e abrangente, e compreender a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas das organizações.

A ideia é construir um modelo de preparação de relatórios, baseado em processos de controle e gestão, com o objetivo de divulgar informações estratégicas, relevantes e úteis para comunicação interna, gestão integrada e para divulgação externa (prestação de contas). Por esse motivo, o relato integrado representa uma evolução nos processos de gestão organizacional e comunicação corporativa.

O relato integrado foi desenvolvido 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.

A primeira versão do relato integrado foi lançada em 2013 e conta com a adesão de mais de 1.500 empresas em todos os continentes, além de haver um crescente interesse por parte do setor público. A rede pioneira do setor público do IIRC inclui o Banco Mundial, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Cidade de Londres, o Escritório de Auditoria do País de Gales e os departamentos governamentais do Reino Unido (são os ministérios deles).

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). Essa iniciativa é reconhecida e incentivada pelo IIRC, e algumas das empresas brasileiras que adotam o relato integrado são o BNDES, a AES Brasil, o Itaú Unibanco e a Petrobras.

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

Princípios básicos que sustentam a preparação do relatório integrado

A abordagem baseada em princípios preconiza o equilíbrio entre flexibilidade e prescrição na elaboração do relatório. Ao mesmo tempo que identifica as informações necessárias para a

avaliação da capacidade de uma organização alcançar os seus resultados, ela não impõe a divulgação de temas individuais, deixando a cargo dos responsáveis pela preparação do relatório a determinação da materialidade e da forma pela qual as informações deverão ser divulgadas.

São 7 (sete) os princípios básicos que sustentam a preparação de um relatório integrado, informando o conteúdo do relatório e a maneira pela qual a informação é apresentada.

Princípios básicos

- **Foco estratégico e orientação para o futuro:** um relatório integrado deve oferecer uma visão da estratégia da organização e como ela se relaciona com a capacidade da organização de gerar valor no curto, médio e longo prazos, bem como com o uso que faz dos capitais e seus impactos sobre eles;
- **Conectividade da informação:** um relatório integrado deve mostrar uma imagem holística da combinação, do inter-relacionamento e das dependências entre os fatores que afetam a capacidade da organização de gerar valor ao longo do tempo;
- **Relações com partes interessadas:** um relatório integrado deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades;
- **Materialidade:** um relatório integrado deve divulgar informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de uma organização de gerar valor em curto, médio e longo prazo
- **Concisão:** um relatório integrado deve ser conciso;
- **Confiabilidade e completude:** um relatório integrado deve abranger todos os assuntos relevantes, tanto positivos quanto negativos, de maneira equilibrada e isento de erros materiais;
- **Coerência e comparabilidade:** as informações em um relatório integrado devem ser apresentadas: (a) em bases coerentes ao longo do tempo; e (b) de maneira a permitir uma comparação com outras organizações na medida em que seja material para a capacidade da própria organização de gerar valor ao longo do tempo.

Elementos de conteúdo do relatório integrado

Um relatório integrado abrange 8 (oito) elementos de conteúdo, vinculados uns aos outros e não excludentes, e responde à pergunta feita para cada um deles.

Elementos de conteúdo

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

Pensamento integrado

A elaboração do relato afasta-se do modelo de negócio fragmentado e baseado em silos (em que cada parte do relatório está sob responsabilidade de uma unidade que não se comunica ou entende

a informação gerada por outra) para adotar a forma integrada, participativa e com o envolvimento da alta gestão, o chamado pensamento integrado.

O principal objetivo de um relato integrado é explicar como uma organização gera valor ao longo do tempo. O conceito de criação de valor refere-se às atividades de uma organização, as quais são constituídas pelo uso interconectado dos diversos capitais (entradas) que resultam em produtos ou serviços (saídas). No setor público, os referidos capitais são os recursos (financeiros, patrimônio/infraestrutura, pessoal e outros), por meio dos quais busca-se a criação de valor público.

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

O relato integrado ajuda a organização a ter uma visão integrada dos fatores que afetam os 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, na verdade ele deve explicar a conectividade das informações para relatar como a organização alcançou os seus resultados.

Adaptação da Estrutura Internacional de Relato Integrado para o setor público

Embora desenvolvida especificamente para o setor privado, a estrutura do IIRC pode ser aplicada e adequada, conforme necessário, para 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 relatório de gestão não implicará ruptura em relação ao modelo anterior e sim um aperfeiçoamento do que já existia.

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

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

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

A iniciativa-piloto com o relatório de gestão do Ministério da Fazenda

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

Esse relatório contemplou todo o conteúdo previsto no Anexo II da Decisão Normativa TCU 161/2017, que dispõe sobre a prestação de contas do exercício de 2017, bem como adotou a nova abordagem para o processo de relatar preconizada pelo relato integrado, o qual defende a

flexibilidade na ordem de apresentação do conteúdo. Deste modo, o relatório do MF foi organizado nos seguintes quatro grandes capítulos:

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

No que tange ao impacto que o novo relatório de gestão teve no ministério, Juliêta Alida Garcia Verleun, subsecretária de gestão estratégica do Ministério da Fazenda, destaca vantagens com a adoção do relato integrado conforme sintetizado nos tópicos a seguir.

Comparação entre o modelo anterior e o novo

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

Em 2018 o Ministério da Fazenda entregou ao TCU apenas 1(um) relatório com 176 páginas, exceto as empresas públicas que continuam elaborando relatório separado, enquanto em 2017 foram entregues 43 relatórios que totalizavam aproximadamente 1.800 páginas.

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

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

Comparação entre os modelos

Modelo anterior	Novo modelo (2017)
Relatório de gestão feito por órgãos.	Prestação de contas consolidada do ministério.
Cada secretário respondia pela unidade orçamentária (UG).	A responsabilidade pela geração de valor público para a sociedade passa a ser do ministro e secretários.
Foco na execução orçamentária e financeira e processos de compras e contratações.	Foco nos resultados alcançados no exercício.
Linguagem tecnicista.	Linguagem voltada para o cidadão (simples e de fácil entendimento).
Modelo burocrático com aproximadamente 1.800 páginas (somando todos os relatórios de 2016).	Modelo com base no Relato Integrado totalizou aproximadamente 200 páginas.

Desafio no processo de mudança

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

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

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

O Ministério da Fazenda contou também com o apoio do TCU durante a elaboração do relatório piloto. A estrutura de relato integrado foi utilizada a exaustão pelo ministério por conter diversas dicas sobre como apresentar um relatório integrado. Também foram realizadas diversas reuniões de ponto de controle com a equipe do TCU, que se manifestou sobre o relatório à medida em que ele estava sendo elaborado.

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

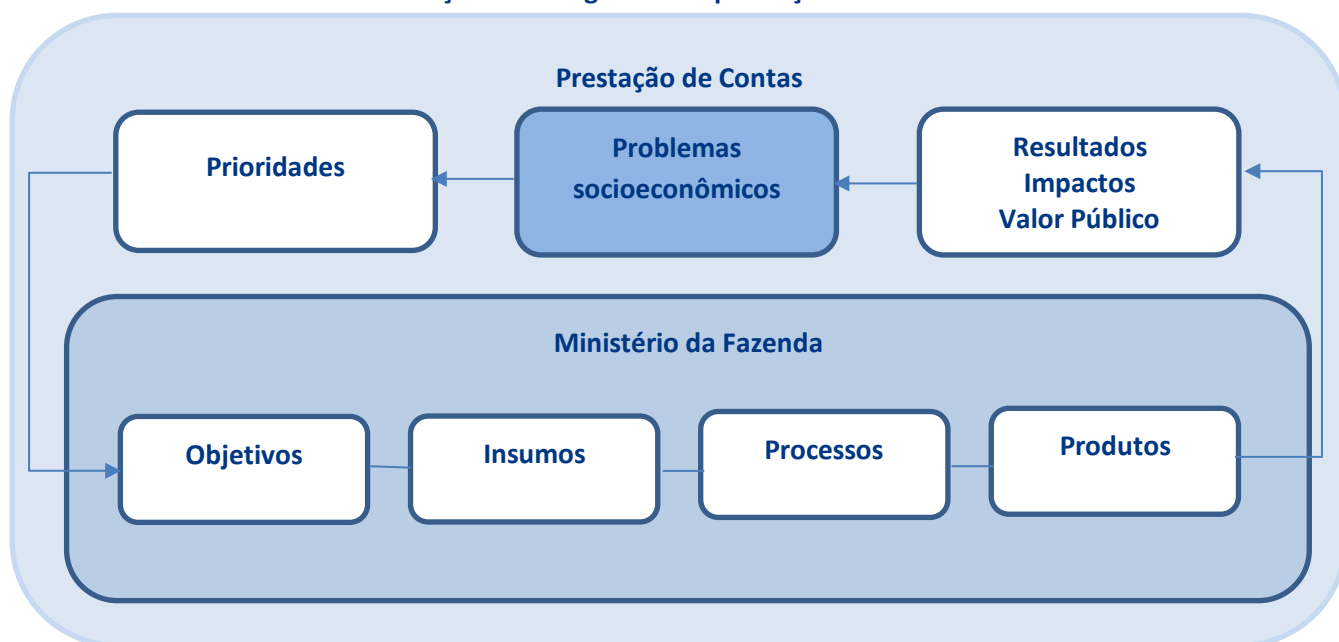
Prestação de contas refletindo negócio, cadeia de valor, risco e custos

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

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

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

Relação entre a gestão e a prestação de contas



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

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

Relatório integrado como instrumento de gestão e fonte de pesquisa

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

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

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

Competição interna benéfica

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

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

NOVO MODELO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

A Decisão Normativa 170/2018 estabelece a estrutura básica do relatório de gestão de 2018 e as diretrizes para elaboração desse documento respectivamente em seus Anexos II e III, os quais devem ser observados por todas as unidades prestadoras de contas (UPC).

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

Diretrizes para elaboração do relatório de gestão

A partir dos princípios relacionados na Estrutura Internacional de Relato Integrado, foram definidas 8 (oito) diretrizes para elaboração do relatório de gestão de 2018 (texto em negrito, a seguir), as quais deverão ser atendidas pelas UPC.

Abordagem estratégica

O relatório deve oferecer uma visão da estratégia da unidade prestadora de contas (UPC) e como essa se relaciona com a capacidade da UPC de alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazos, bem como o uso que faz de seus recursos.

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

Conectividade da informação

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

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

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

Relações com partes interessadas

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

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

Materialidade

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

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

Concisão

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

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

Confiabilidade e completude

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

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

Coerência e comparabilidade

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

A coerência consiste, por exemplo, na adoção dos mesmos indicadores de desempenho caso eles permaneçam materiais ao longo dos anos e, quando houver uma mudança significativa, explicar a razão da mudança, descrevendo o 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 de imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção clara entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela UPC no exercício daqueles previstos para o futuro.

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

Estrutura e conteúdo do relatório de gestão

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

- os objetivos e as metas definidos para o exercício;

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

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

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

Estrutura e conteúdo do relatório de gestão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexos e apêndices: documentos e informações de elaboração da unidade ou de terceiros úteis à compreensão do texto do relatório ou exigidos pelas normas do Tribunal de Contas da União na prestação de

contas, entre as quais declaração de integridade do relato integrado pelos responsáveis pela governança conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado.

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

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

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

MENSAGEM DO DIRIGENTE MÁXIMO DA UNIDADE

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

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

Essa mensagem deverá abordar o seguinte conteúdo: missão institucional, objetivos estratégicos, prioridades da gestão, principais resultados da gestão e desafios e perspectivas.

Quanto à forma, a mensagem deverá ter no máximo 2 páginas, infográfico com os principais números do resultado da gestão, foto e assinatura do dirigente máximo da unidade.

Mensagem da administração do Grupo Hospitalar Conceição (GHC)

Mensagem da Administração



José Ricardo Agliardi Silveira
Diretor Administrativo e Financeiro



Adriana Denise Acker
Diretora-Superintendente



Mauro Fott Sparta do Souza
Diretor Técnico

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

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

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

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

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

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

VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

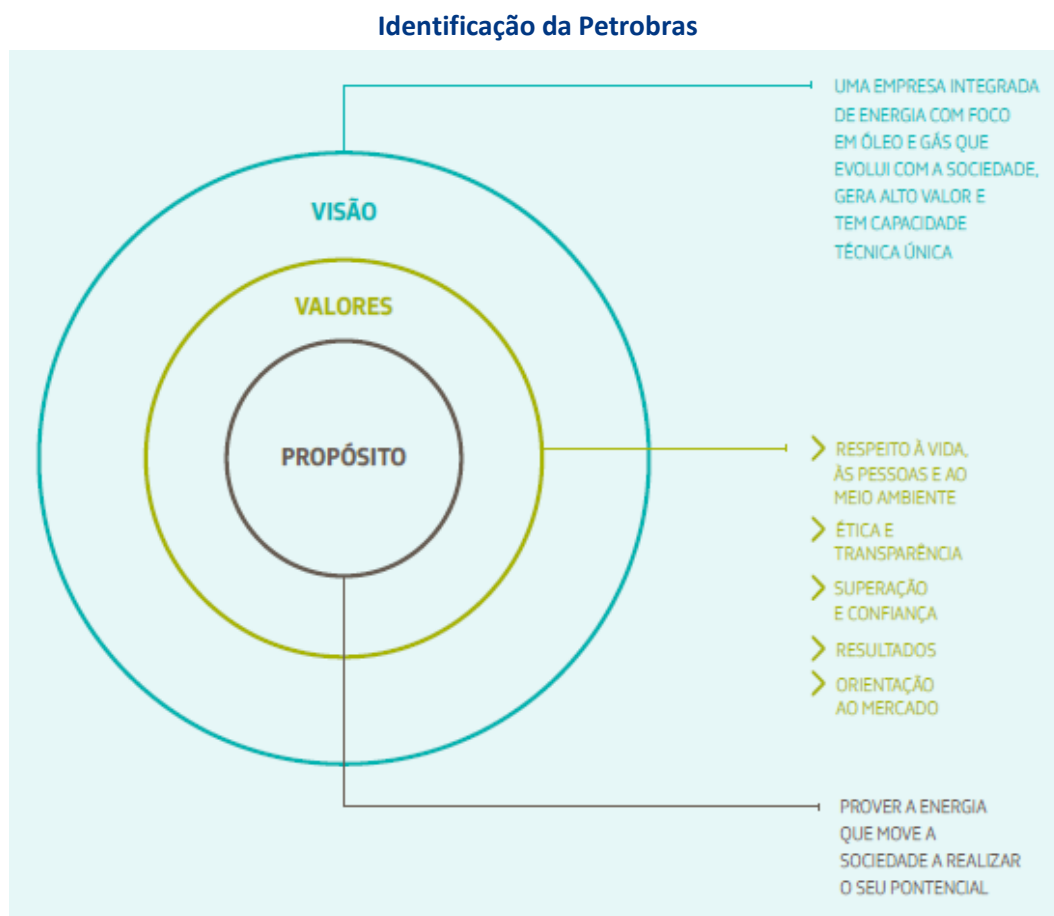
Apresentação das informações que identificam a unidade prestadora da conta (missão e visão), estrutura organizacional, ambiente externo em que atua e modelo de negócios

O objetivo do capítulo é demonstrar a finalidade e a forma de atuação da UPC, quem é a liderança e a influência do cenário externo e interno no seu desempenho. Deverá ser respondida à pergunta: **O que a UPC faz e quais são as circunstâncias em que ela atua?**

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: identificação da UPC e declaração da sua missão e visão; composição acionária do capital social; participação em outras sociedades; estrutura organizacional; ambiente externo, modelo de negócios (cadeia de valor).

Identificação da unidade prestadora de contas

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.



Estrutura organizacional

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

Organograma com a estrutura organizacional do Ministério da Fazenda

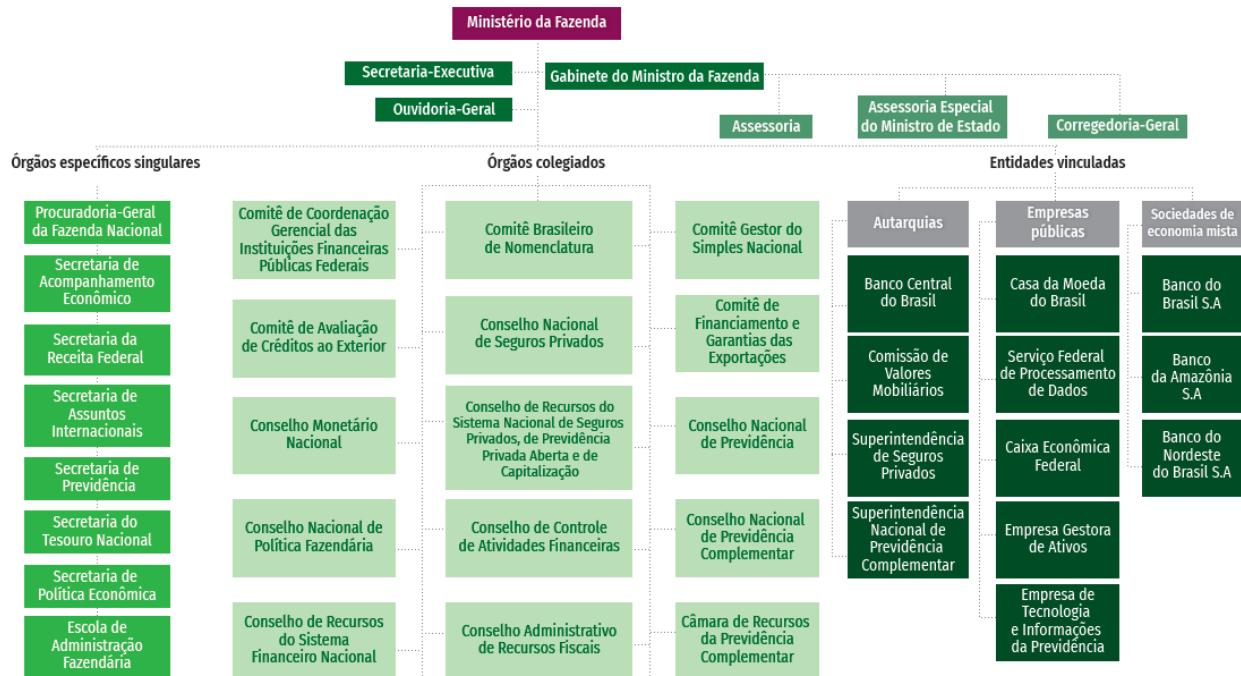


Figura 06 – Organograma do Ministério da Fazenda

Ambiente Externo

Eventos nacionais e internacionais que impactaram a gestão, indicadores sociais e econômicos referentes à área de atuação da UPC e identificação clara de oportunidades e ameaças.

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

Modelo de Negócios

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

Enquanto o produto final depende apenas do desempenho das atividades, o impacto que ele causa é afetado por condições externas, que fogem ao controle da UPC.



Forma recomendada para o capítulo Visão Geral e Ambiente Externo

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA

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

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

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: principais objetivos estratégicos, com especificação de planos para implementar as prioridades estratégicas da gestão; descrição das estruturas de governança; principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas.

Principais objetivos estratégicos com especificação de planos para implementar as prioridades

Mensagem clara sobre objetivos estratégicos e das estratégias estabelecidas para alcançá-los (planos para implementar as prioridades).

Mapa integrado visão e estratégias da Petrobras

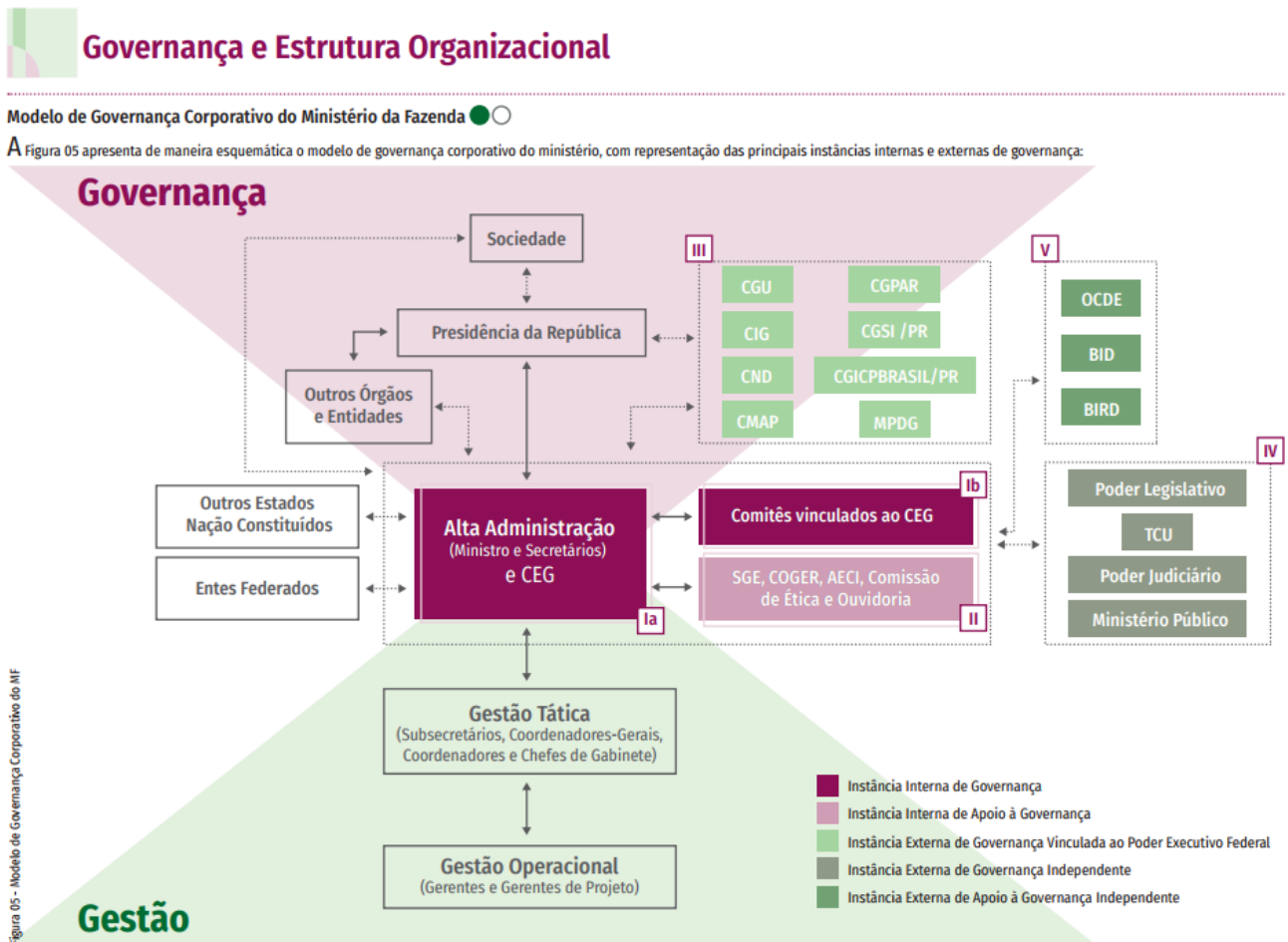
MAPA INTEGRADO VISÃO E ESTRATÉGIAS



Descrição das estruturas de governança

Modelo de governança com a descrição das estruturas de governança e abordando os processos específicos para tomada de decisão.

Modelo de governança do Ministério da Fazenda



Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas

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

Forma recomendada para o capítulo Planejamento Estratégico e Governança

- 5 páginas.
- Mapa estratégico.
- Figura da governança.
- Infográfico para resultados do relacionamento com a sociedade.

GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

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

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

Gestão de riscos e controles internos

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

Modelo de gestão de riscos e controles da Petrobras








Detalhamento dos principais riscos identificados pela Petrobras e da resposta a cada um deles

GESTÃO DE RISCOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO

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

PRINCIPAIS RISCOS

MITIGAÇÃO

	MUDANÇAS RELEVANTES NAS CONDIÇÕES DE MERCADO Como volatilidade de preços de petróleo e gás natural, venda de produtos e margens	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 consequentemente de toda a cadeia produtiva.
	REALIZAÇÃO DE PARCERIAS E DESINVESTIMENTOS	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Contínuos programas de inspeções e manutenções das nossas instalações e de treinamentos da nossa força de trabalho para o correto cumprimento dos requisitos de segurança, de acordo com as melhores práticas internacionais.

Forma recomendada para o capítulo Gestão de Riscos e Controles Internos

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

RESULTADOS DA GESTÃO

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

O objetivo do capítulo é demonstrar quais foram as metas e as realizações em relação à missão institucional e aos objetivos estratégicos finalísticos, bem como sintetizar as principais perspectivas para os próximos anos. Deverá ser respondida à pergunta: **Até que ponto a UPC já alcançou seus objetivos estratégicos para o período e quais as expectativas para os próximos exercícios?**

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

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

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

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

1. Problema a ser tratado pelo objetivo estratégico/cadeia de valor;
2. Visão geral sobre a cadeia de valor;
3. Prioridades estabelecidas no exercício para atingimento das metas relativas à cadeia de valor;
4. Principais ações, projetos e programas da cadeia de valor, especificando relevância; valores aplicados, resultados e impactos;
5. Riscos e outros fatores que influenciaram a cadeia de valor;
6. Principais resultados, progresso em relação à meta estabelecida e impacto observado, com uso de indicadores (indicadores de desempenho quantificados e alinhados aos objetivos estratégicos);
7. Causas/impedimentos para o alcance dos objetivos e medidas tomadas para enfrentamento (justificativas para o resultado e monitoramento de metas não alcançadas);

8. Desafios remanescentes e próximos passos.

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

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

Principais resultados, com progresso em relação à meta e uso de indicadores da cadeia de valor “Refino e gás natural” da Petrobras

Refino e Gás Natural

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DO SEGMENTO – DESTAQUES 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

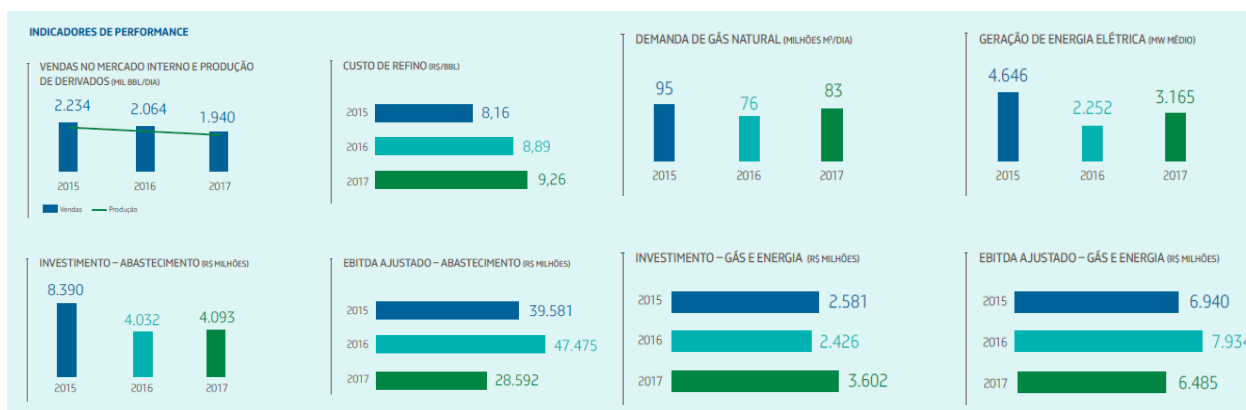
IPO da Petrobras Distribuidora

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

Investimentos de R\$ 7,81 bilhões



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



Forma recomendada para o capítulo Resultados da Gestão

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

ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DE GESTÃO

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

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

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

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

Declaração dos titulares da secretaria-executiva e da unidade responsável pelo planejamento, orçamento e administração (ou cargos de natureza equivalente)

Deverá ser apresentada uma declaração dos titulares da secretaria-executiva e da unidade responsável pelo planejamento, orçamento e administração (ou cargos de natureza equivalente), na qual conste: objetivos estratégicos das áreas de gestão da UPC; estratégia e metas de implementação dos objetivos; principais ações realizadas, incluindo os contratos de serviços significativos e os investimentos de capital. Quanto a estes, a avaliação do seu custo-benefício e o impacto sobre os objetivos; desafios e oportunidades; conformidade com a legislação que rege a UPC; confiabilidade das informações prestadas.

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

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

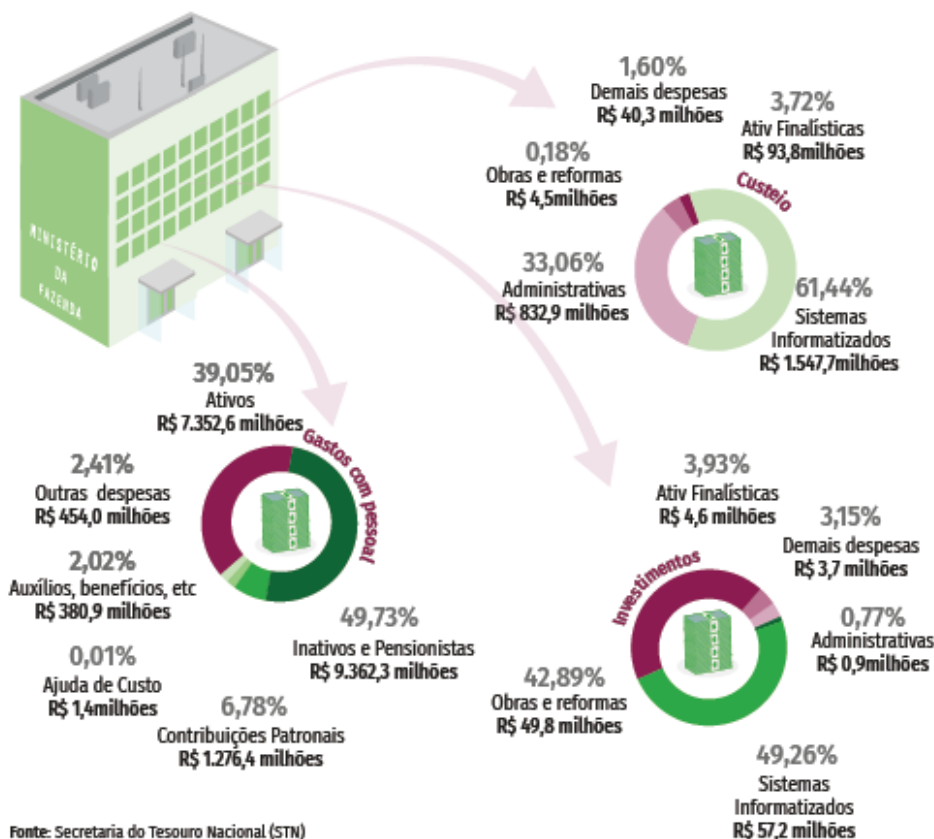
Gestão de orçamentária e financeira

1. Perfil do gasto do ministério: evolução dos últimos anos da execução orçamentária da despesa por função e/ou unidade orçamentária (empenhada, liquidada e paga); detalhamento das despesas por grupo e elemento de despesa; execução orçamentária dos principais programas/projetos/ações;

2. Discussão do desempenho atual em comparação com o desempenho esperado/orçado, com uma análise de tendências;
3. Explicações sobre variações do resultado, com uma reflexão justa e compreensível sobre o desempenho financeiro, consistente com as demonstrações financeiras subjacentes;
4. Principais desafios e ações futuras.

Despesas do Ministério da Fazenda

Despesas do Ministério da Fazenda



Gestão de pessoas

1. Conformidade legal;
2. 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;
3. Estratégia de recrutamento e alocação de pessoas;
4. Detalhamento da despesa de pessoal (ativo, inativo e pensionista), evolução dos últimos anos e justificativa para o aumento/diminuição;
5. 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;
6. Capacitação: estratégia e números;
7. Principais desafios e ações futuras.

Exemplo de análise da gestão de pessoas do Ministério da Fazenda



Gestão de Pessoas

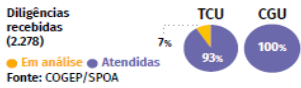
Conformidade legal

Legislação Aplicada
Para assegurar a conformidade com a lei 8.112/1990 e demais normas aplicáveis à Gestão de Pessoas, o Ministério da Fazenda observa o conjunto de regras e diretrizes estabelecidas ou referenciadas 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.

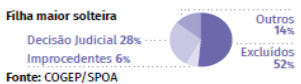


Apontamentos dos Órgãos de Controle

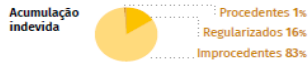
Aliado a isso, por meio de informações extraídas do SIAPE, são realizadas auditorias preventivas periodicamente, de forma a corrigir eventuais inconsistências. Por fim, acompanhamos as diligências e apontamentos dos órgãos de controle (TCU e CGU) e cuidamos para que sejam dados os devidos atendimentos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



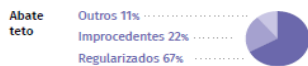
Dentre os apontamentos mais relevantes realizados pelo TCU em 2017, podemos citar o Acórdão 2780/16, que apurou 1.625 indícios de possíveis irregularidades nas pensões de "Filha Maior Solteira" prevista na Lei 3.373/1958. No cumprimento do citado acórdão foram excluídos 836 benefícios no âmbito do Ministério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



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 2190/2017 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 e 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

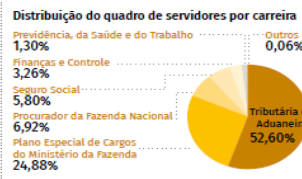
Orientação Normativa SGP/MP nº 5, de 21/2/2013. Tais reposições irão gerar retorno aos cofres da União de aproximadamente R\$ 3.285.298,00.

450 Processos Administrativos
14 Unidades
Descontos lançados em folha **3,28** mi

30.969 Servidores

♂ 59,07% ♀ 40,93% ♿ 0,78%

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



Dentre as diversas carreiras integrantes do MF, destacam-se as Carreiras 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.

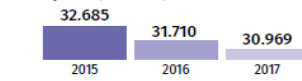
155 SIC + 105 Ouvidorias = **260** solicitações atendidas

Fonte: SISouvidor e COGEP/SPOA

Avaliação da força de trabalho

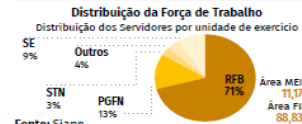
do Seguro Social. Com a incorporação do extinto Ministério da Previdência Social, em 2017, passamos a contar com os servidores da Carreira Previdência, Saúde e Trabalho. Por fim, nosso quadro é composto ainda por empregados anistados, cedidos, ocupantes de cargos comissionados s/ vínculo e contratos 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



Composição da Força de Trabalho
Distribuição por situação funcional

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



Gestão de licitações e contratos

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

Gestão patrimonial e infraestrutura

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

Gestão da tecnologia da informação

1. Conformidade legal;
2. Modelo de governança de TI;
3. Montante de recursos aplicados em TI;
4. Contratações mais relevantes de recursos de TI;
5. Principais iniciativas (sistemas e projetos) e resultados na área de TI por cadeia de valor;
6. Segurança da informação;
7. Principais desafios e ações futuras.

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);
2. Estimativa de custos por área de atuação, demonstrando a distribuição dos recursos consumidos entre as áreas finalísticas e de suporte;
3. Estimativa de custos por programa governamental, demonstrando em que medida eles se relacionam e contribuem para o alcance da missão institucional da UPC;
4. Principais desafios e ações futuras para alocação mais eficiente de recursos e melhoria da qualidade dos gastos públicos.

Sustentabilidade ambiental

1. Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições;
2. Ações para redução do consumo de recursos naturais;
3. Redução de resíduos poluentes.

Forma recomendada para o capítulo Alocação de Recursos e Áreas Especiais de Gestão

- Declaração do SE e do SPOA (ou cargos de natureza equivalente), 2 páginas, com foto e assinatura dos responsáveis.
- Demonstração da eficiência e da conformidade legal das áreas relevantes da gestão que contribuíram para o alcance dos resultados da UPC: 15 páginas e uso intensivo de infográficos.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

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

O objetivo do capítulo é demonstrar a situação e o desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão no exercício.

Este capítulo deverá abordar o seguinte conteúdo: declaração do contador/opinião dos auditores externos; demonstrações Contábeis; notas Explicativas.

Declaração do contador/opinião dos auditores externos

Declaração do contador geral (ou opinião dos auditores externos), expressando a responsabilidade do contador, as normas contábeis aplicáveis e a asseguuração razoável das demonstrações contábeis.

Demonstrações Contábeis

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

Balanço Patrimonial do Ministério da Fazenda



Demonstrações contábeis

Balanço Patrimonial

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

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

Superávit Financeiro por Fonte de Recursos



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

Notas Explicativas

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

Forma recomendada para o capítulo das Demonstrações Contábeis

- Declaração do contador, 2 páginas, com foto e assinatura do contador.
- Demonstrações contábeis: máximo 10 páginas, uma demonstração por página, em R\$ bilhões, somente informações agregadas.
- Notas explicativas: máximo 20 páginas, em R\$ bilhões, somente informações agregadas, destaque para os principais números e para as grandes variações, relevância aos números das demonstrações relacionadas aos resultados da gestão, bem como ao desempenho na gestão dos recursos.

OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES

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

O objetivo do capítulo é esclarecer como a UPC determina os temas a serem incluídos no relatório integrado e como estes temas são quantificados ou avaliados, bem como o tratamento de determinações e recomendações do TCU.

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

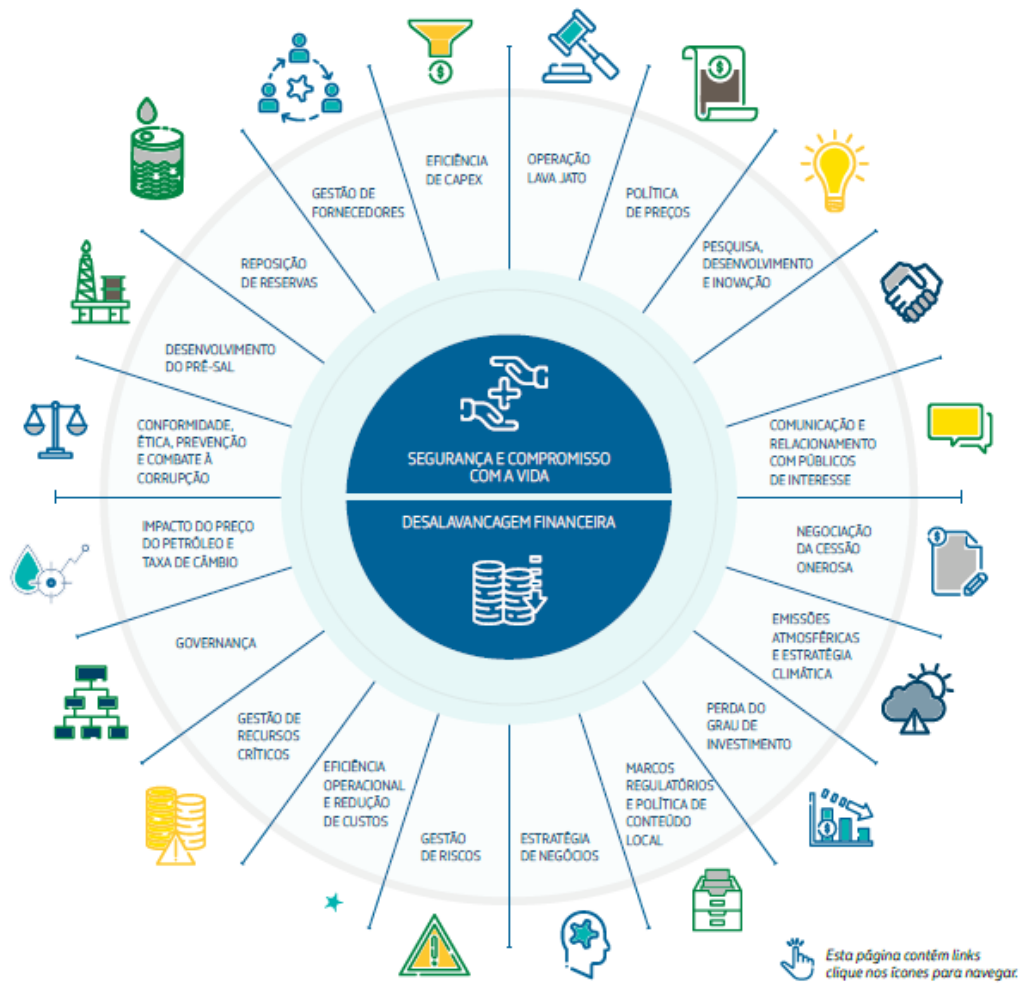
Determinação da materialidade das informações

A Estrutura Internacional de 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:

- a entidade do relato financeiro que identifica quais as transações controladas e eventos relacionados devem ser incluídos no relatório financeiro da UPC (conceitos de controle ou influência significativa);
- a identificação do riscos, oportunidades e impactos atribuíveis 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.

Matriz de materialidade da Petrobrás



Tratamento de determinações e recomendações do TCU

O relatório de gestão deverá especificar o tratamento dado às determinações e recomendações do TCU.

ANEXOS E APÊNDICES

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

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

Declarações de integridade do relato integrado pelos responsáveis pela governança conforme estabelece a Estrutura Internacional para Relato Integrado

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

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

- o reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade do relatório integrado;
- o reconhecimento de terem aplicado o pensamento coletivo na preparação e na apresentação do relatório integrado;
- sua opinião ou conclusão quanto ao fato apresentação do relatório integrado estar de acordo com esta Estrutura;

ou, se ele não contiver tal declaração, ele deve explicar:

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

_____. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU 161, de 1º de novembro de 2017.** Dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão e demais informações referentes à prestação de contas do exercício de 2017, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010.

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

_____. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010.** Estabelece normas de organização e de 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 nº 8.443, de 1992.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Onde encontrar o TCU

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

Internet

www.tcu.gov.br

Ouvidoria

Denúncias e manifestações: 0800-644-1500, opção 1

ouvidoria@tcu.gov.br