

ASCGU FIRMA PARCERIA COM ASACLUB



**31 ANOS DA SFC, PASSADO E PRESENTE JUNTOS:
ENTREVISTAMOS VALDIR AGAPITO E RONALD BALBE**

Caderno especial a partir da página 14

**COMBATE À CORRUPÇÃO X PREVENÇÃO E
INTEGRIDADE – CONFIRA A POSIÇÃO DA PRESIDÊNCIA**

Confira mais informações na página 9

**DIRETORIA DA ASCGU APRESENTA PROPOSTA DE
APERFEIÇOAMENTO DOS NORMATIVOS DO PGD**

Confira mais informações na página 5

**COMO ANDA O CONTROLE INTERNO - ARTIGO DE
OPINIÃO DO EX-SECRETÁRIO-ADJUNTO E AFFC
APOSENTADO, CLERÊNIO DE AZEVEDO**

Confira mais informações na página 31

EDITORIAL

Uma homenagem aos 31 anos da SFC

Prezadas e Prezados Colegas da CGU,

No mês de abril, a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) completou 31 anos. A ASCGU faz questão de parabenizar e homenagear a Secretaria Federal de Controle e, nesta oportunidade, gostaríamos de destacar um pouco da memorável história desta importante instituição.

A SFC foi criada em 1994, como parte integrante do Ministério da Fazenda, por meio da Medida Provisória nº 480, de 27 de abril de 1994, que organizou e disciplinou os Sistemas de Controle Interno e de Planejamento e de Orçamento do Poder Executivo e posteriormente foi convertida na Lei nº 10.180/2001, estabelecendo-se como Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal em cumprimento ao artigo 74 da CF/1988.

Ainda em 2001, a SFC passou a integrar a estrutura da então Corregedoria-Geral da União, órgão de assessoramento direto da Presidência da República, sob liderança da ministra Anadyr Mendonça, e, em 2003, foi transferida para a Controladoria-Geral da União, a nossa CGU, onde começou a desempenhar seu papel estratégico na fiscalização de programas do governo federal e da auditoria governamental, por força de sua competência constitucional.

No primeiro ciclo de existência da SFC, destacamos a ampliação das atividades desenvolvidas, em especial o fortalecimento do acompanhamento da gestão pública, por meio de auditorias operacionais planejadas por suas diretorias, assim como as ações oriundas do Programa de Fiscalização por Sorteios Públicos, ambas com o apoio das Unidades Regionais da CGU, distribuídas nas vinte e seis unidades da federação.

Os processos de trabalho da SFC sempre foram sendo aprimorados com a implementação de metodologias de avaliação e auditorias baseadas em riscos, além da sua atuação em auditorias sobre os relevantes programas de governo federal e em operações investigativas, em parceria com a Polícia Federal e Ministério Público, tendo contribuído fortemente nos resultados voltados à prevenção e ao combate à corrupção.

Em 2016 a SFC passou a buscar uma internacionalização de seus processos e atividades, tendo sido elaboradas, dentre outras, a Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; a Instrução Normativa nº 03/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal; e a Instrução Normativa nº 09/2018, que dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Mas, este é apenas o início da história da SFC que, a partir de 2003, passou a ser um órgão integrante, vital e interligado com a história da Nossa Casa, a Controladoria-Geral da União. Neste número da Revista “ASCGU EM FOCO” tentaremos trazer como elemento de discussão central a SFC e seu papel no passado, presente e futuro, no fortalecimento e consolidação da Nossa CGU.

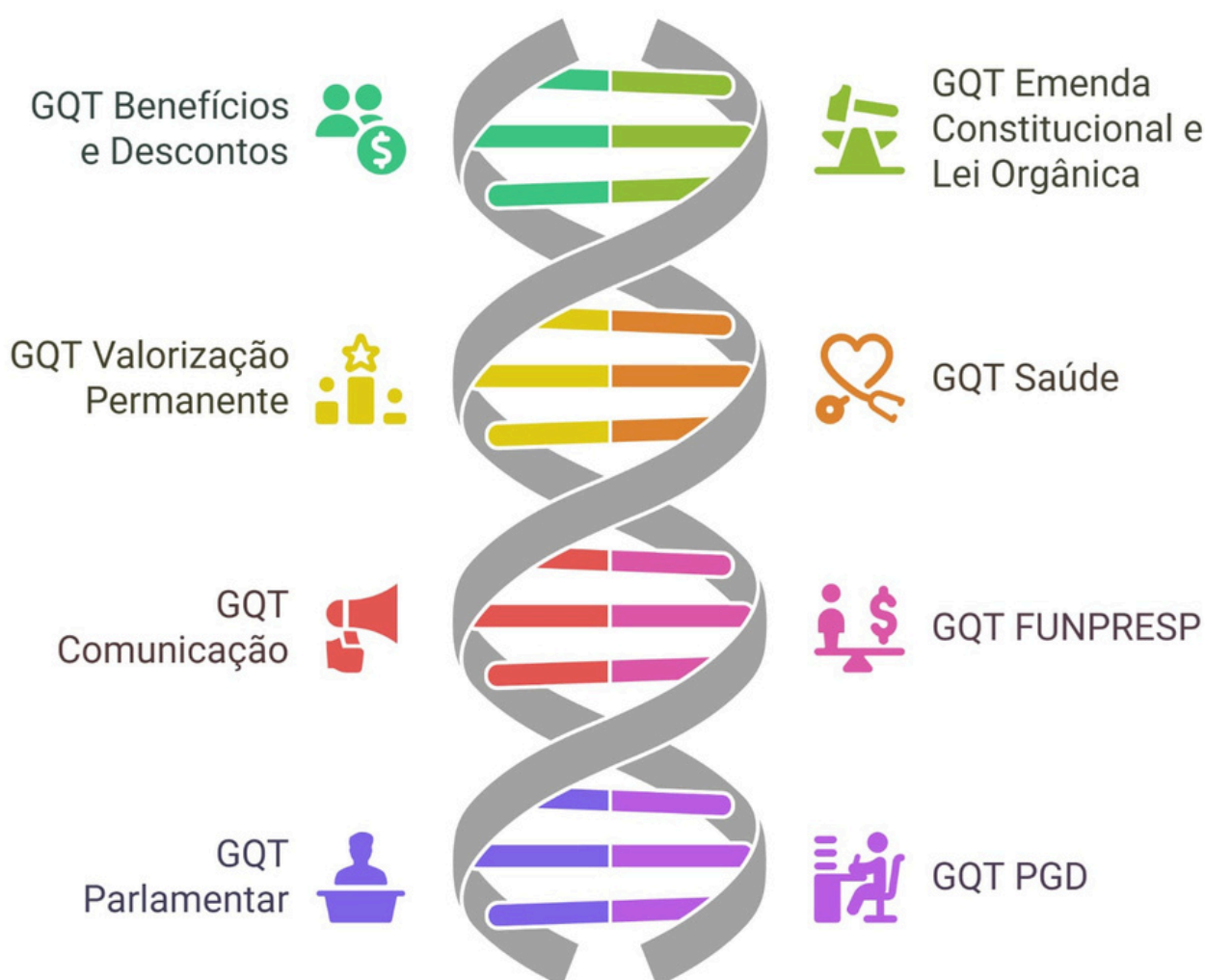
Diretoria da ASCGU

CONHEÇA UM POUCO SOBRE OS GQTS DA ASCGU

A ASCGU é uma construção coletiva e somente nasceu a partir de um Grupo Que Trabalhou para que a Associação passasse de uma simples ideia na cabeça de algumas pessoas para, a partir deste GQT inicial, sedimentar-se em uma realidade concreta e efetiva.

Internamente, utilizamos a denominação GQT (Grupo Que Trabalha) tendo em vista que muitos fatos e situações no âmbito das Administrações Públicas tornaram o uso do termo “Grupo de Trabalho - GT” um sinônimo de adiamentos e procrastinações e transformaram a sigla GT em uma versão burocratizada e postergatória.

Grupos Que Trabalham - GQTs da ASCGU



GRUPOS QUE TRABALHAM NA ASCGU	SITUAÇÃO
GQT PGD	Produtos Finais (Diagnóstico e Proposta de Melhoria e Revisão Normativa Minuta) entregues à Secretaria-Executiva da CGU – conheça a íntegra dos documentos clicando aqui https://www.ascgu.com.br/home
GQT Benefícios e Descontos	Firmada Parceria de Convênio e Descontos com ASAclub – Tratativas Finais com Well Hub (antigo GYM PASS) – Iniciados Estudos para obtenção de Parcerias em nível Estadual
GQT Proposta de Emenda Constitucional e Lei Orgânica	Envio de Ofício nº 009/2025 solicitando participação institucional da ASCGU no processo. Realizada Live de análise e debates. em fase de construção e de consolidação dos documentos Institucionais
GQT Valorização Permanente	Realizadas primeiras Reuniões e efetuados levantamento de dados para construção de Documentos que subsidiem o processo e a busca pela Valorização da Carreira de Controle, tais como as Notas Institucionais 001/2025 e 004/2025.
GQT Saúde	Analizados os primeiros estudos acerca de possibilidades e instrumentos de complementação financeira ou auxílio-saúde - Prospecção e análise acerca de parceria com a Med Senior ou outros planos e de saúde no formato “in company”
GQT Comunicação	Em fase inicial de levantamento e construção do diagnóstico acerca da Comunicação Institucional da CGU, e da própria Associação, com as servidoras e servidores.
GQT Funpresp	Em implantação
GQT Parlamentar	Em implantação

Quem faz o dia à dia, os produtos, as pautas, as discussões e as ações da ASCGU são as pessoas, seus Associados. Venha participar e ajudar na Defesa de uma CGU Forte e na construção de uma Carreira de Controle valorizada.

Associe-se: <https://www.ascgu.com.br/memberships/create>

DIRETORIA DA ASCGU ENTREGA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS NORMATIVOS DO PGD

A ASCGU entregou à Secretaria Executiva da CGU o documento denominado “Proposta de Alteração Normativa para o Programa de Gestão por Desempenho - PGD no âmbito da CGU”, produzido pelo Grupo de Trabalho específico da ASCGU e referendado pela Diretoria Executiva da Associação.

O documento dá continuidade a um diagnóstico anteriormente produzido sobre os normativos do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) na Controladoria-Geral da União (CGU) e apresenta proposta de alteração normativa para aprimorar a sistemática atual do PGD na CGU. A base para esta proposta foram as impressões e a experiência acumulada pelos servidores desde a implementação inicial do PGD e, especialmente, desde as recentes alterações normativas ocorridas em 2024 (Portaria Normativa CGU nº 191, de dezembro) e 2025 (Instrução Normativa CGU nº 45, de janeiro), além de uma análise comparativa com outras entidades consideradas paradigmas no Poder Executivo Federal (PEF).

A estrutura do documento organiza-se da seguinte forma:

- **Itens 01 e 02:** apresentam a motivação da proposta de alteração e sua fundamentação normativa;
- **Item 03:** discorre sobre as premissas adotadas na elaboração da proposta, que buscou minimizar o número de alterações, focando em melhorias consideradas basilares e necessárias;
- **Item 04:** de caráter propositivo, apresenta os cinco (na verdade, seis, incluindo as disposições pontuais) pontos de intervenção destacados nas normas da CGU, sob uma perspectiva qualitativa, explicando as motivações que os tornaram relevantes para as melhorias almejadas; e
- **Item 05:** apresenta, de forma direta, a relação dos artigos e comandos a serem modificados na Portaria CGU 191/2024 e na IN CGU 45/2025, indicando os textos atualmente vigentes e sugerindo as novas redações para incorporar as adequações propostas.

A ASCGU entende que o Programa de Gestão e Desempenho representa uma verdadeira ruptura nas práticas administrativas e, como tal, naturalmente está cercado de incertezas, mas também de oportunidades.

Assim, propomos à Alta Administração da CGU um diálogo construtivo a fim de encontrar soluções viáveis para a instituição e para o seu corpo técnico e que possam, também, ecoar para o restante do Estado brasileiro.

É compreensível que, como qualquer ruptura de paradigma, sejam levantados questionamentos e dúvidas. Mas é um desafio para nós, Servidores da CGU, dialogar, SEMPRE, para avançar e melhorar.

A ASCGU, reitera sua disposição propositiva e em seu Ofício de encaminhamento solicitou a realização de Reunião de apresentação técnica da proposta à SE da CGU, a ser efetuada pelos membros do Grupo Que Trabalha.

DIRETORIA DA ASCGU FIRMA PARCERIA COM O MELHOR CLUBE DE DESCONTOS E BENEFÍCIOS DA ESPLANADA

A ASCGU passará a contar com parceria firmada com o ASAClub.

O ASAClub, fundado em 31 de outubro de 2007, conta com cerca de 1.500 convênios firmados com as principais empresas do país, em diversos segmentos, oferecendo um sistema de benefícios e consumo amplamente consolidado e eficiente.

Atualmente são filiados ao ASAClub cerca de 13 mil associados titulares de carreiras (sem contabilizar seus dependentes que também podem usufruir de diversos convênios), integrantes das carreiras de Advogado da União, Procurador da Fazenda Nacional, Procurador da República, Procurador Federal, Defensor Público da União, Delegado da Polícia Federal, Procurador de Estado, Procurador de Município, Consultor Legislativo e de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados, Membros do Ministério Público de Contas e Juízes Federais da 10ª Região.

E agora, a partir da parceria firmada com a ASCGU, o ASAClub contemplará os Auditores e Técnicos Federais de Controle Interno. Ao manter vínculo associativo com a ASCGU, o(a) associado(a) passa a usufruir de um conjunto de benefícios exclusivos, os quais representam uma contrapartida significativamente vantajosa em relação ao valor da já acessível contribuição mensal.

Abaixo, a apresentação enviada por nosso Parceiro:

“O ASAClub foi criado para oferecer aos associados atendimento dedicado em negociações pontuais, com DNA 100% de caráter institucional. O diferencial começa no compromisso em atender o bem estar econômico, fazendo frente com as melhores empresas do Brasil.

O ASAClub tem atributos que nenhum outro clube de serviços dispõe:

- 1. Trata-se de um clube de serviços que não visa lucro, não há custos para adesão ou divulgação das empresas parceiras.*
- 2. Subsidia diversas ações e produtos (Sala VIP do aeroporto de Brasília, ASAdonto, tarifa acordo especial com hotéis em vários estados e etc), não se limitando somente a firmar convênios.”*

CONHEÇA OS BENEFÍCIOS DO ASACLUB

Conheça os benefícios, regulamentos e campanhas desses e mais parceiros acessando o portal do ASAClub: <https://asaclub.org.br>

Abaixo alguns dos convênios de descontos:





PALAVRA DA PRESIDÊNCIA

COMBATE À CORRUPÇÃO X PREVENÇÃO: DICOTOMIA OU COMPLEMENTARIDADE?

Desde a sua criação, em 1994, a Secretaria Federal de Controle – SFC estabeleceu-se como Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal em cumprimento ao artigo 74 da CF/1988. Posteriormente, no ano de 2001, como uma reação política à criação de uma CPI, passou a compor a estrutura da então Corregedoria-Geral da União.

Em 2003, com o advento do início do primeiro Governo do Presidente Lula e a criação da CGU, como Controladoria, foram ampliadas as atividades desenvolvidas pela SFC que, além das auditorias operacionais e de prestação de contas, passou, também, a executar as ações do Programa de Fiscalização por Sorteios Públicos, com o apoio das Unidades Regionais da CGU, sendo que boa parte das irregularidades detectadas serviram de subsídio às primeiras operações especiais de repressão, efetuadas com a Polícia Federal e os Ministérios Públicos Federais e Estaduais.

A CGU cresceu e se fortaleceu, tornando-se plural. Com efeito, subsidiada principalmente pela força de trabalho da SFC, foi melhorando seus processos de trabalho e agregando valor à gestão pública, dando origem às inúmeras frentes de atuação, tais como o já citado Programa de Fiscalização por Sorteios Públicos, o Programa Olho Vivo no Dinheiro Público, o Portal da Transparência, as ações de integridade e de fomento ao controle social e, ainda, aquelas oriundas do advento da Lei de Acesso à Informação e de outros arcabouços legais que contribuíram sobremaneira para o fortalecimento do controle interno e a consolidação da CGU como Instituição.

Neste contexto, veio à tona uma equívoca dicotomia: Controle Preventivo ou Combate à Corrupção. Assim, cresceu o debate sobre a importância do controle preventivo, colocando em segundo plano o combate à corrupção e seu enfoque repressivo focado em identificar, punir e corrigir desvios após sua ocorrência, passando este último a ser questionado, por quem defende o controle preventivo e por membros de órgãos parceiros (Polícia Federal e Ministérios Públicos) incomodados pela não exclusividade do *enforcement*, bem como por aqueles interessados em diminuir a força do controle interno e a visibilidade de seus excelentes resultados.

Com efeito, não se pode esquecer que o modelo exclusivo de combate é insuficiente, tendo em vista que a corrupção é um fenômeno complexo, arraigado e persistente e que, de fato, precisa ter suas causas estruturais enfrentadas, por meio de um controle interno também preventivo e educacional. E, de fato, como comprovam alguns estudos, administrar sob a dependência excessiva de mecanismos punitivos tende a gerar um ambiente de desconfiança e medo que pode prejudicar e dificultar a gestão.

Assim sendo, faz-se necessária a prevenção e a construção de uma cultura de integridade, de forma a desencorajar a corrupção antes que ela ocorra. No entanto, isso envolve a implementação de programas de integridade, mecanismos de transparência, códigos de ética e conduta, treinamentos e sistemas de *compliance*.

Robert Klitgaard, em seus estudos acerca do fenômeno da corrupção, constatou que esta ocorre quando o ganho ilícito supera a penalidade multiplicada pela probabilidade de ser pego e processado. É neste sentido que fica claro, portanto, que a concorrência entre Prevenção X Combate à Corrupção, trata-se de uma falsa dicotomia.

De fato, existe um movimento crescente em direção à integração entre combate e prevenção. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC) destaca a importância de medidas preventivas, como a criação de órgãos anticorrupção independentes e a promoção da transparência no setor público, estabelecendo diretrizes para a repressão e para a prevenção, com a promoção da transparência administrativa e a educação para a cidadania como pilares fundamentais no combate sistêmico à corrupção.

Alguns dirão que, historicamente, o controle interno foi estruturado com ênfase reativa, orientando-se pela identificação de irregularidades e pela responsabilização de agentes públicos e aplicação de sanções e que, portanto, foi preciso enfatizar e disseminar de forma mais incisiva uma cultura de prevenção e de integridade. Mas deve-se lembrar que, conforme a história institucional da CGU nos demonstra, foi a adoção de uma postura de enfrentamento e combate à corrupção que a levou a receber seus maiores prêmios e reconhecimento nacional e internacional.

“O recente e bem-sucedido trabalho de auditoria que culminou na deflagração da “Operação Sem Desconto”, relativo a descontos associativos indevidos em benefícios do INSS, demonstrou a vocação e a competência que a CGU sabe adotar, com eficiência e excelência, tanto no seu caráter repressivo, como em ações integradas nas suas diversas funções exercidas por meio das Secretarias de Integridade Pública e Privada, a Ouvidoria, a Corregedoria e os trabalhos regulares da Secretaria Federal de Controle, com suas pautas preventiva, normativa, consultiva e educativa, funcionando a favor da regular gestão pública.”

Entendemos, portanto, que a convergência e a integração das duas abordagens é o que permite abranger o eficaz enfrentamento da corrupção, articulando ações de controle (preventivas e, quando necessário, punitivas) bem como práticas de gestão de pessoas, processos e uma cultura organizacional ética e íntegra. Dessa forma, a CGU pode e deve seguir com seu DNA e sua vocação como uma Instituição multifuncional, articulando ações preventivas e repressivas de forma estratégica, inteligente, sinérgica, justa e transparente.

Presidência da ASCGU

Eduardo Barcellos
Presidente Adjunto

Janice Menezes
Presidente

PERFIL DE LIDERANÇA:

Na seção Perfil de Liderança, destacamos o Auditor Federal de Finanças e Controle **Sérgio Filgueiras de Paula**, para nos honrar com sua larga experiência profissional na Secretaria Federal de Controle, a partir de 1997, quando ingressou na carreira de Finanças e Controle.

Inicialmente, Serginho – como é carinhosamente conhecido por colegas da CGU – exerceu liderança como Coordenador-Geral de Auditoria de Recursos Externos, onde trouxe grande reconhecimento para a SFC/CGU com a realização de auditorias em projetos financiados com recursos externos ou cooperação técnica internacional.

Posteriormente, passou a conduzir a então Coordenação-Geral de Capacitação e Qualidade, hoje denominada Coordenação-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade, exercendo o papel de principal interlocutor entre as unidades da SFC e as Regionais da CGU, ao implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) e o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), reconhecido internacionalmente como ferramenta aplicada à avaliação e ao aprimoramento da capacidade das auditorias internas em organizações públicas e privadas. Assim, perguntamos a ele:

1) Poderia nos falar um pouco a respeito do que foi implementado em sua gestão na Coordenação-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade e como essa mudança impactou na melhoria da qualidade da atividade de auditoria interna?

Minha trajetória na SFC se confunde com minha própria trajetória no serviço público. Iniciei em 1997 como técnico e, no ano seguinte, como auditor, atuando inicialmente na área de Auditoria de Recursos Externos, onde tive meu primeiro contato com os padrões internacionais de auditoria.

Na CGMEQ, tivemos a oportunidade de coordenar o processo de convergência das normas de auditoria da CGU com as diretrizes internacionais, emitidas pelo Instituto dos Auditores Internos. Embora tenha se tratado de um processo gradual, que se baseou em 31 anos de sólida história da SFC, foi um desafio considerável. Não se tratava apenas de aprimorar um referencial normativo, mas, principalmente, de promover uma mudança cultural na auditoria interna governamental, com foco no apoio e no fortalecimento da gestão e na melhoria da eficiência na execução das políticas públicas.

Sem dúvida, muitos frutos positivos foram colhidos durante esse período, com uma significativa elevação na qualidade dos trabalhos realizados e uma evolução substancial nos benefícios, tanto quantitativos quanto qualitativos, gerados como resultado das auditorias realizadas pela SFC e pelas Regionais. A certificação da CGU no Nível 2 do Modelo IA-CM (Internal Audit Capability Model) pelo Banco Mundial, em 2022, representou um marco nesse processo.

No entanto, o processo de melhoria é contínuo e, portanto, ainda há muitos desafios a serem superados rumo à consolidação da excelência da função de auditoria interna da CGU e o reconhecimento desse patamar com base na certificação do nível 3 de maturidade do IA-CM.

2) Nesta edição falamos bastante no Passado e no Presente da SFC. Mas, o Futuro é o que nos move e instiga a todos...Qual sua opinião sobre o futuro da SFC?

Eu enxergo uma SFC cada vez mais forte, mais profissional e ainda mais relevante no contexto do Estado brasileiro, tanto pela sua contribuição para o aumento da eficiência e da integridade na gestão pública, quanto pelo seu papel como referência nacional e internacional em auditoria interna governamental.

Anseio pelo dia em que ministros de Estado e secretários nacionais recorram à SFC não apenas como órgão de controle, mas como parceira estratégica na formulação e no aperfeiçoamento de políticas públicas, reconhecendo seu valor técnico, sua independência e sua capacidade de gerar conhecimento e confiança para a administração pública.



CADERNO ESPECIAL



SFC
31 ANOS



SFC 31 ANOS: UM POUCO DO PASSADO EM FOCO - ENTREVISTA COM VALDIR AGAPITO

No mês de abril de 2025, a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) completou 31 anos e, nesta edição especial da revista EM FOCO da ASCGU, gostaríamos de destacar um pouco da memorável trajetória dessa importante instituição, lembrando seu importante passado, celebrando a sua consolidação ao longo desses anos de existência e desejando que se torne cada vez mais fortalecida na sua missão constitucional na execução das atividades de controle interno do Poder Executivo Federal.

Assim, conversamos com dois Auditores Federais de Finanças e Controle, os quais assumiram a responsabilidade de atuar na condução de importantes avanços da SFC, no momento da sua criação e na atual gestão até os dias atuais.

Primeiramente, o nosso ex-Secretário Federal de Controle, Valdir Agapito Teixeira, nos honrou com sua história enquanto auditor e liderança assumida no âmbito do controle interno, no período entre 1995 e 2015.

Depois o atual Secretário Federal de Controle Interno, Ronald Balbe, aceitou gentilmente o nosso convite para um diálogo técnico, provocador e estratégico sobre as transformações operadas pelo controle interno, a reconfiguração da atuação do auditor público e as oportunidades que se abrem para a CGU diante de um cenário cada vez mais exigente, interdependente e orientado por dados. Vamos às entrevistas:

Sr. Valdir Agapito:

1. A SFC foi criada em 1994 como parte integrante do Ministério da Fazenda. Antes de se tornar Secretário, o senhor atuou em uma das antigas Secretarias de Controle Interno (Ciset), onde coordenou diversas equipes de auditoria. Poderia nos contar um pouco sobre a SFC naquele período?

Minha atuação anterior à chegada à SFC, em 1995, foi na Ciset/MRE, onde fui responsável pelos trabalhos de auditoria de tomada e prestação de contas anuais, além da análise e conformidade de processos de licitação, contratos e convênios do Ministério. Também atuei como Secretário de Controle Interno no Ministério da Cultura, antes da criação da SFC, e, posteriormente, como Secretário de Controle no Ministério da Saúde, até a extinção das Ciset's, em 2000.

Na sequência, assumi o cargo de Diretor de Auditoria da Área Social (DS/SFC). Em 1995, um ano após a criação da Secretaria Federal de Controle no âmbito do Ministério da Fazenda, fui convidado a integrar a equipe da nova área criada na SFC – a Área de Fiscalização – na função de Coordenador de Planejamento e Sistematização.

O desafio era organizar os processos de trabalho para dar cumprimento ao disposto no inciso I do artigo 74 da Constituição Federal, que determina: “I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União.”

A Constituição era clara quanto às atribuições do Controle Interno. Implantamos e desenvolvemos esse trabalho, e milhares de auditorias e fiscalizações passaram a ser realizadas anualmente, tanto pelas coordenações em Brasília quanto pelas unidades da SFC nos Estados. Os resultados eram apresentados aos gestores federais para que fossem adotadas as devidas providências e ajustes. Muitos gestores recebiam os relatórios com surpresa, pois desconheciam a realidade apurada in loco. Até então, o controle era baseado apenas nas informações fornecidas pelos próprios gestores locais, sem um processo estruturado de validação.



“Essa nova sistemática de trabalho foi implantada e passou a funcionar com razoável regularidade, até a transferência da SFC do Ministério da Fazenda para a estrutura da Presidência da República.”

Nesse mesmo período, tivemos a aprovação da Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, que organizou e disciplinou os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal – após várias edições e prorrogações da Medida Provisória que criou a SFC.

Em uma síntese muito breve, esse era o Controle Interno que muitos colegas da Carreira de Controle – lotados na SFC, em Brasília e nas unidades estaduais – ajudaram a construir e aperfeiçoar.

2. Em 2001, foi criada a Corregedoria-Geral da União (CGU), órgão de assessoramento direto da Presidência da República, sob a liderança da ministra Anadyr Mendonça, e a SFC foi integrada à estrutura da CGU. O senhor passou a atuar como Diretor de Auditoria de Programas da Área Social. Poderia nos falar um pouco sobre como se deu essa transição, tanto sua quanto da SFC?

Essa transição, no início, foi difícil. Os novos dirigentes não conheciam os nossos processos de trabalho, assim como nós também não tínhamos familiaridade com os procedimentos de correição que se pretendia implantar. A principal preocupação era evitar qualquer retrocesso em relação ao trabalho que já vinha sendo desenvolvido.

No começo, a Corregedoria-Geral da União tentou implantar um modelo de controle com enfoque predominantemente corretivo e punitivo. No entanto, em nossa visão, o controle deve ter caráter preventivo, integrado ao ciclo de gestão, com o objetivo de contribuir para o alcance das metas programadas, conforme determina a Constituição Federal.

No meu entendimento, as ações de controle, auditoria e correição são complementares e, quando articuladas de forma integrada, tornam o trabalho da Controladoria mais eficaz.

Na função de Diretor de Auditoria da Área Social, à época responsável por auditar e acompanhar a execução dos principais programas governamentais dos ministérios da área social — justamente aqueles que movimentavam os maiores volumes de recursos transferidos a estados, municípios e entidades — busquei dar continuidade ao trabalho que já vinha sendo realizado, mantendo a metodologia que havia sido implantada. Com o tempo, os trabalhos da Corregedoria foram sendo aperfeiçoados, e passou-se a buscar maior integração com as atividades do controle interno, o que resultou em ações mais articuladas, com resultados mensuráveis e amplamente reconhecidos.

3. Em 2003, no primeiro ano do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi criada, a partir da antiga estrutura da Corregedoria-Geral da União, a Controladoria-Geral da União (CGU). Poderia nos falar sobre esse momento inicial, sob a liderança do ministro Waldir Pires, quando o senhor passou a desempenhar a função de Secretário Federal de Controle Interno?

Com a criação da Controladoria-Geral da União, em substituição à Corregedoria-Geral da União, e sob a liderança dos ministros Waldir Pires e Jorge Hage, as funções da CGU ganharam maior visibilidade e relevância, tanto técnica quanto política.

A CGU passou a ser conhecida e reconhecida pela sociedade brasileira pela qualidade de seus trabalhos e pelos impactos de suas ações. Como servidor de carreira, e no exercício dos cargos de Secretário Federal de Controle Interno e de Secretário-Executivo substituto, tive o privilégio e a honra de participar dos doze primeiros anos da CGU, integrando a equipe de dirigentes e contribuindo para a consolidação dessa importante instituição.

Foram muitas as realizações nesse período, mas essa é uma história mais recente, amplamente conhecida por todos. O modelo da CGU tornou-se referência para a criação de controladorias estaduais e municipais, inclusive com a instituição de carreiras específicas semelhantes à nossa. O trabalho de controle é uma ferramenta essencial para os processos de governança em qualquer organização — especialmente na administração pública.

4. Um dos marcos da CGU no desempenho de sua missão institucional e de seu papel estratégico na fiscalização de programas do governo federal foi o Programa de Fiscalização a partir de Sorteios Públicos. Poderia nos contar um pouco sobre sua criação e o sucesso alcançado?

O ministro Waldir Pires solicitou estudos que dessem mais transparência e visibilidade ao processo de escolha dos municípios a serem fiscalizados. A proposta aprovada foi utilizar a estrutura de sorteios da Caixa Econômica Federal, responsável pela loteria, para definir os municípios sorteados. A ideia era simples e poderosa: se os brasileiros já confiavam e apostavam nos números da loteria, agora poderiam torcer para que seu município fosse sorteado para receber a fiscalização da CGU.

O programa foi um sucesso, teve enorme repercussão e visibilidade. Aumentou a participação social e gerou uma grande quantidade de demandas — tanto de cidadãos quanto do Ministério Público — o que exigiu ajustes na forma de execução das fiscalizações para dar conta dessa nova realidade. Esse programa só foi possível graças à experiência acumulada em trabalhos anteriores, com o acompanhamento sistemático de programas de governo. À época, já havíamos fiscalizado mais de três mil municípios. Estudos e pesquisas sobre os impactos do programa apresentaram resultados muito positivos.

Um fator determinante para o sucesso do programa foi o engajamento dos servidores e a estrutura descentralizada da CGU, presente em todos os estados, o que permitia uma resposta ágil e a realização de verificações in loco.

Um fator determinante para o sucesso do programa foi o engajamento dos servidores e a estrutura descentralizada da CGU, presente em todos os estados, o que permitia uma resposta ágil e a realização de verificações in loco. Foram muitas as realizações nesse período, mas essa é uma história mais recente, amplamente conhecida por todos. O modelo da CGU tornou-se referência para a criação de controladorias estaduais e municipais, inclusive com a instituição de carreiras específicas semelhantes à nossa. O trabalho de controle é uma ferramenta essencial para os processos de governança em qualquer organização — especialmente na administração pública.

5. Ainda durante sua gestão como Secretário, nasceram e se consolidaram as operações investigativas, em parceria com a Polícia Federal e o Ministério Público. Essas operações contribuíram fortemente para a vertente de combate à corrupção na Instituição e para a consolidação das Unidades Regionais da CGU. Poderia relatar como se deu essa aproximação institucional e a construção de uma atuação conjunta e colaborativa?

O trabalho conjunto e cooperativo com instituições como o Ministério Público, a Polícia Federal e outros órgãos surgiu da necessidade de unir competências, ferramentas e técnicas complementares. Cada órgão tem habilidades específicas, e juntos conseguimos realizar apurações com muito mais eficácia.

“Essa parceria é uma conquista baseada no reconhecimento e respeito mútuo pela competência de cada um. Não se trata de subordinação, mas de colaboração.”

Iniciamos esse processo ainda na gestão do ministro Waldir Pires e o fortalecemos durante a gestão do ministro Jorge Hage. Participamos de dezenas de operações, e houve uma troca de experiências muito rica — aprendemos com os parceiros e eles também aprenderam conosco.

Na minha avaliação, os resultados foram extremamente positivos. As parcerias continuam e o trabalho integrado segue avançando.

6. Ainda durante sua gestão como Secretário, nasceram e se consolidaram as operações investigativas, em parceria com a Polícia Federal e o Ministério Público. Essas operações contribuíram fortemente para a vertente de combate à corrupção na Instituição e para a consolidação das Unidades Regionais da CGU. Poderia relatar como se deu essa aproximação institucional e a construção de uma atuação conjunta e colaborativa?

Na minha avaliação, a integração dessas funções é essencial. Elas se complementam e fortalecem o processo de identificação, tratamento e encaminhamento de soluções para os problemas encontrados. Atuando de forma isolada, os resultados certamente não seriam os mesmos — juntos, somos mais fortes.

7. Para encerrar, gostaríamos que o senhor compartilhasse sua visão sobre o futuro da SFC, da CGU e do controle no Brasil. E, se possível, deixasse uma mensagem final aos servidores da CGU.

Sou sempre otimista quanto ao futuro da SFC, da CGU e do controle no Brasil. O controle interno tem se fortalecido significativamente em todos os níveis de governo — federal, estadual e municipal. Isso é não apenas importante, mas necessário. Tenho acompanhado as constantes inovações e avanços na área, e eles são frutos diretos da qualidade e da dedicação dos servidores, que realizam esse trabalho de forma exemplar, contínua e com grande senso de responsabilidade em defesa do Estado.



***Minha mensagem para aos servidores da CGU é:
“O controle, mais do que uma missão, é uma mudança de atitude.”***

SFC 31 ANOS: PRESENTE EM FOCO - ENTREVISTA COM RONALD BALBE

Sr. Ronald Balbe,

Ao longo de três décadas, a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria-Geral da União consolidou-se como um dos pilares da governança pública no Brasil, promovendo práticas de auditoria voltadas à integridade, ao aperfeiçoamento das políticas públicas e à boa gestão dos recursos públicos. Nesse sentido gostaríamos de saber seu sentimento ou opinião para os questionamentos a seguir:

Bloco 1. Legado institucional e propósito público

1.1 Ao completar 31 anos, que marcos históricos e transformações mais evidenciam a evolução da SFC na atuação estratégica da função de controle interno da CGU?

Inicialmente, preciso agradecer a oportunidade de falar aos servidores e nada melhor do que começar com um pouco sobre a história da SFC, pois isso ajuda a entender de onde viemos e pra onde vamos. Então, mesmo reconhecendo que é mais fácil falar de um passado consolidado porque o distanciamento traz mais nitidez, vamos aqueles que considero os grandes marcos históricos.

O primeiro foi a própria fundação da Secretaria em meados da década de 1990 num contexto de muita instabilidade econômica e política. O Controle Interno renasce no Ministério da Fazenda com uma proposta diferenciada para realizar acompanhamento sistemático de programas de governo.

O segundo marco ocorre no início dos anos 2000 com a movimentação do órgão para a Casa Civil e depois com a institucionalização da CGU em 2003. Neste momento, o grande marco foi o lançamento do Programa Sorteio, ampliando a visibilidade das atividades e reforçando a importância de ir a campo para conhecer a realidade das políticas públicas federais nos municípios.

Já em 2007/2008 acontece algo pouco percebido que vale a pena realçar. A sobreposição das atividades do sorteio e das auditorias anuais de contas estavam sobrecarregando demais os servidores, assim, buscamos alternativas para as duas iniciativas. Reduzimos a quantidade de municípios e de unidades auditadas. Complementarmente, investimos mais uma vez, no acompanhamento sistemático, na oportunidade, denominando-o de Avaliação da Execução de Programas de Governo.

O quarto ponto de destaque foi em 2017 com reformulação das normas e a criação do sistema E-Aud, dois processos simultâneos e alinhados com o padrão internacional de auditoria interna.

Finalmente, em 2023, investimos na retomada das atividades de fiscalização de trabalhos de campo logo depois de um longo tempo sem esse tipo de ação em razão de uma série de fatores, especialmente por conta da pandemia, naquilo que vem sendo denominado CGU Presente.

1.2 A SFC é muitas vezes vista como “guardiã técnica da integridade pública”. Como o senhor enxerga a missão da SFC hoje, diante de um cenário de múltiplas crises e exigência por mais accountability?

Do meu ponto de vista, observando esses 30 anos de história política e econômica do nosso país, talvez não seja o caso reconhecer um padrão muito diferente hoje do que vivemos antes. Aliás, a experiência nos traz sabedoria e paciência. As crises e a cobrança de maior accountability existem, porém, entendo que as crises trazem também oportunidades e redirecionam a nossa história.

Hoje, temos mais disponibilidade de mais informações, o que, por um lado, favorece a divulgação e até uma sensação de que os eventos do momento são bem maiores que o do passado, mas, ao mesmo tempo, os dados mais acessíveis auxiliam a atividade de auditoria mais eficazes.

1.3 Que lições a SFC pode oferecer a outros órgãos de controle interno, especialmente nos níveis estadual e municipal, para que ampliem sua relevância institucional?

Penso que a nossa atuação até pode servir de referência para outros órgãos e institutos, contudo, colocar-nos como professores já “são outros 500”. Nosso país é muito heterogêneo e precisamos estar atentos ao princípio federativo.

É inegável que a partir de 2003 houve uma mimetização do modelo de Controladoria-Geral, o que é fantástico. No entanto, a autonomia e as peculiaridades dos estados e município precisam ser respeitadas.

A Secretaria, ao longo desses anos, vem compartilhando tanto de forma direta como indireta os trabalhos e a metodologia, inclusive viabiliza em caráter experimental o uso do sistema E-Aud, agora chamado também de E-CGU. Portanto, trata-se de processo voluntário e justificado, inclusive por conta dos volumosos repasses federais aos outros entes. Então, sempre surgem oportunidades de diálogo e caminhos a serem trilhados, desde que cada um no seu quadrado.

Bloco 2: Auditoria como vetor de transformação pública

2.1 Ao longo dos últimos anos, como a auditoria interna federal deixou de ser apenas “avaliação de conformidade” e passou a influenciar decisões estratégicas no Poder Executivo Federal?

Essa questão é muito interessante, pois acredito muito que seja uma falsa dicotomia. Ela me lembra o livro excepcional Desempenho ou Legalidade. Christopher Pollitt coordena uma comparação entre auditoria de desempenho em 5 países europeus. No final, depois da descrição de como atuam, diferenças e semelhanças, eis que surge um achado fenomenal: mesmo a avaliação de desempenho, em alguma medida, também não deixa de ser uma avaliação de conformidade, já que o próprio gestor cria uma meta, um parâmetro pretende alcançar e, a partir desta referência, é que auditoria consegue fazer algum tipo de medição, avaliação se ele está cumprindo a meta que ele mesmo estabeleceu. Ou seja, vira o critério de auditoria, tal e qual a lei, a norma, com a diferença de que foi estabelecida. Então, o trabalho de auditoria de desempenho talvez esteja presente ao longo de toda a história da Secretaria porque já era essa a preocupação dos “pais fundadores”.

Essa transição conformidade x desempenho sempre ocorreu e sempre ocorrerá já que se modifica de maneira muito sutil, dificultando a distinção do que é conformidade e desempenho.

Isso tudo me remete também à frase de Henry Thoreau, “Não é sobre o que você está olhando, é sobre o que você vê”. Em variados momentos, mesmo olhando algo relativamente simples, podemos estar influenciando tomadas de decisão bem complexas. Aqui cabe exemplificar com a auditoria sobre os descontos associativos nos pagamentos dos benefícios do INSS.

2.2 A Rede Qualifica tem sido apontada como uma iniciativa transformadora. Quais impactos concretos ela gerou nas UAIGs? O que mudou de fato na prática do auditor?

Que legal vocês estarem atentos a esse mecanismo que foi desenvolvido com tanto cuidado. O motor de tudo isso foi a necessidade de cumprir o que está previsto na IN 5 que estabeleceu o prazo mínimo de 5 anos para que auditorias internas sejam avaliadas externamente.

Como nós constatamos que esse processo não vem ocorrendo, talvez por uma falta de divulgação, mas também em razão de uma dificuldade operacional pela falta de avaliadores, montamos essa Rede para facilitar a gestão dessa informação e fomentar a colaboração.

Vejam que a Rede também serve de estímulo para que as auditorias reflitam sobre o necessário desenvolvimento de um ambiente de melhoria contínua da qualidade. Temos grande expectativa que a Rede vai trazer maior visibilidade para o processo de avaliação externa especialmente a avaliação do nível de maturidade das auditorias internas do instrumento denominado IACM.

2.3 Como a SFC tem equilibrado o uso de metodologias tradicionais de auditoria com abordagens inovadoras como auditoria ágil, baseada em riscos e orientada por dados?

Aqui, mais uma vez, é importante salientar que esse equilíbrio funciona de forma dinâmica, porque a distinção entre a metodologia considerada tradicional de uma metodologia inovadora é mais complexa que parece. Afinal, a inovação não pode ser simplesmente a transformação do físico para o digital ou ainda o emprego de tecnologia.

Inovação é bem diferente de ideação, invenção ou descoberta. Sacando lá do fundo do baú, Drucker explica que inovar é explorar uma mudança como oportunidade para fazer algo diferente. Daí então, ousar dizer que quase todas as auditorias inovam.

Bloco 3: Pessoas, competências e cultura organizacional

3.1 Que perfil de auditor o futuro demanda e quais competências precisam ser fortalecidas para que os servidores da carreira de Finanças e Controle atuem como agentes estratégicos?

Que bom poder tratar desse tema que acredito ser bem importante. A discussão sobre perfil coloca para jogo outra dicotomia que parece útil em determinadas circunstâncias e menos em outra. Na dúvida, vale refletir bastante e calcular a rota mais adequada. Faz um tempinho que a literatura de Administração destaca a distinção entre soft e hard skills. Então, este conceito foi derivado para human skills.



“Segundo Simon Sinek, precisamos fomentar a liderança, o carisma, a inspiração, a dedicação. Eu completo que necessitamos disso tudo com senso de urgência, traduzindo “tudo ao mesmo tempo agora”.”

Compreender, compartilhar e estimular essas características nos leva para um padrão superior de atuação, tornando nosso objetivo de sermos reconhecidos como agentes estratégicos mais viável.

3.2 Como o senhor enxerga o papel das lideranças na transformação da cultura organizacional da CGU e das UAIGs?

Os líderes têm um papel fundamental. Aliás, essa é a nossa diretriz. Espero também ter esse reconhecimento, pois os colegas diretores, coordenadores e superintendentes possuem um enorme potencial nesse processo de transformação.

Hoje em dia temos que estimular o raciocínio multifacetado e multidimensional, ao invés de uma perspectiva linear e sequencial. Não é fácil, exige muito esforço e dedicação, mas tenho certeza que temos isso de sobra.

Afinal, como dizem que o Confúcio disse “Descubra o que você mais gosta de fazer e peça a alguém para pagar por isso”. Então, não tenho dúvidas que a maioria dos servidores que trabalham com auditoria pública gostam muito do que fazem e são felizes pois recebem por isso.

3.3 O sr. concorda que existe uma distância entre o potencial técnico dos auditores, os trabalhos produzidos e o uso efetivo dessas capacidades pelas altas lideranças dos órgãos auditados? Como aproximar?

Ao refletir sobre esta questão, posso afirmar que concordo. Ao mesmo tempo, gostaria de lembrar que, pelo menos do meu ponto de vista, há, houve e sempre haverá em todas as organizações humanas essa distância entre o potencial das pessoas e o efetivo uso dessas potencialidades.

Cada organização tem uma dinâmica própria, logo, fica difícil generalizar. Cabe às lideranças compreender, reduzir essa distância entre o potencial e o real. O ser humano é um animal gregário e inquieto por natureza. Do contrário, nenhum de nós estaria aqui. Essa evolução se deu justamente por esta característica, o potencial sempre está à frente do efetivo.

Aqui temos aquele tipo de coisa, não existe quem seja contra o combate à corrupção, é uma unanimidade. Do mesmo modo, não existirá uma unidade organizacional que seja contrária a dar “asas para aqueles que podem voar”. Existindo potencial, temos que criar espaço para ampliar o seu uso. Como? Refinando o método de calcular o potencial, a fim de permitir que os grandes potenciais sejam ajudados a lhes ajudar.

Bloco 4: Articulação, governança e influência interinstitucional

4.1 Como presidente do Conselho de Dirigentes dos Órgãos de Controle Interno da União, o senhor defende a atuação em rede. Quais são os principais desafios e avanços nesse campo?

Neste momento, estou tendo a honra de liderar o DICON, representando o Poder Executivo que já foi tão bem representado pelos ex-secretários. Aliás, ao falar deles, recentemente prestamos homenagem ao cinco com a inauguração da Galeria dos ex-secretários. Os desafios desse tipo de organização é compreender as diferenças e fomentar a troca de informações. O ambiente é muito bom e nos permite compreender outras realidades, inclusive inovações que podem eventualmente nos ser úteis.

4.2 Em que medida a CGU tem conseguido influenciar o aprimoramento de políticas públicas por meio da auditoria e da recomendação estratégica?

Essa medição é fundamental para a governança de um órgão como a SFC. Por isso, em 2012, quando foi editada a primeira portaria que estabeleceu a contabilização de benefícios, passamos a valorizar e guiar nossas ações para que os trabalhos fossem cada vez mais eficazes na apresentação de recomendações de caráter estratégico e com isso produzir mais resultados, tanto para a CGU como para o Governo e no limite para a Sociedade.

Pensando bem, dá para dizer que desde a fundação da Secretaria havia tal preocupação, já que é possível identificar nos relatórios anuais desde 1995 a apresentação de economias e melhorias na gestão dos órgãos auditados.

No ano de 2024 foram quase dois mil benefícios qualitativos e R\$ 12 bilhões financeiros. Isso mostra a magnitude de nossa atuação e o quanto nossas recomendações são estratégicas.

Estes são nossos principais indicadores, contudo, cabe uma ressalva, a qual tem um caráter muito mais intrínseco.

Todo dia reforço, até por ter ajudado a construir, que seu propósito é guiar a caminhada, o aprimoramento constante dos processos dos órgãos e dos nossos próprios. A competição por alcançar os maiores valores não é recomendável, até porque cada unidade, cada auditoria tem distintas características incomparáveis. É uma competição tóxica, não respeita o “espírito do legislador”.

Bloco 5: Futuro do controle e visão estratégica

5.1 O avanço da inteligência artificial, ciência de dados e auditoria preditiva tende a redesenhar as funções tradicionais da auditoria. Como a SFC está se preparando para isso?

Qualquer coisa que se diga sobre inteligência artificial num dia fica obsoleta no mês seguinte. Está tudo muito acelerado e volátil, incerto, complexo e ambíguo. Portanto, estamos investindo o que temos disponível e aproveitando o grande potencial dos servidores com conhecimento na matéria.

Mas é realmente bem complicado prever o que virá. Mas isso não impede de nos prepararmos. Já divulgamos bastante duas ferramentas de IA: AuditPesquisa e CGU Insight. Estas novas ferramentas juntam-se a outras inovações, lembro os grandes avanços que conseguimos nos últimos 20 anos com o desenvolvimento do Macros e mais recentemente com o Alice.

Isso demonstra o quanto à SFC, seus gestores, auditores e técnicos têm se dedicado a pensar e agir para aproveitar o máximo da IA, dos recursos de ciência de dados e auditoria preditiva.

5.2 Qual o papel do controle interno na agenda de modernização do Estado brasileiro?

Se levarmos em consideração a Reforma do Estado a partir de 1995, vemos uma simbiose entre o Controle Interno e a Modernização do Estado. Utilizo esta expressão intencionalmente, pois essa relação tem beneficiado os dois organismos, tanto a SFC como o processo dinâmico de modernização.

A lista de benefícios gerados precede a própria regulamentação em 2012. Muitos são os exemplos, desde aprimoramentos específicos como aspectos mais gerais, muitas vezes conexos. Vale mencionar o papel do Controle no incentivo da transparência, não somente com o desenvolvimento do Portal, mas todas as normas correlatas. Como olhar para trás e não valorizar o impacto do Decreto n. 6170? Mais recentemente, ainda dentro do mesmo tema, colaboramos com o desenvolvimento da Malha Fina dos Convênios, que permitiu, por exemplo, o FNDE superar o grande volume de prestações de contas em análise com base na inteligência artificial.

Enfim, o processo de monitoramento e avaliação da gestão nos permite colaborar em muitas frentes com recomendações específicas dentro do contexto das entidades, no entanto, quando observadas de forma ampla também muito importantes para a transformação do Estado.

5.3 Que rupturas positivas o senhor visualiza para a CGU e para o controle nos próximos cinco a dez anos?

Não me arriscaria a apontar rupturas, acredito no gradualismo. Entendo que estamos nos movendo na direção correta de uso mais intensivo da tecnologia, sem deixar de colocar o pé no chão, já que isto faz parte do nosso DNA. Rupturas poderão ocorrer, mas estamos preparados para superá-las.

Bloco 6. Encerramento

6.1 Que mensagem o senhor gostaria de deixar aos auditores e técnicos da CGU neste momento simbólico de celebração dos 31 anos da SFC?

Quero aproveitar este momento muito especial, nossa instituição já é aquela mais longeva dentre todas as outras que a precederam no campo do Controle e da Auditoria Interna. É uma honra poder liderar pessoas tão competentes e dedicadas. Espero poder colaborar para que os próximos anos sejam ainda melhores.

Acredito ser um privilégio muito grande estar à frente de um órgão tão sui gênesis, com tanta energia e vibração. De vez em quando, gosto de usar uma expressão que representa bem isso e acredito servir também aos auditores e técnicos da CGU. Aproveitem ao máximo as oportunidades que temos de realizar os nossos trabalhos, pois podemos ver a história passar bem na nossa frente.

Na verdade, em alguns momentos, podemos tocar a história e devemos nos cercar do máximo de cuidados. Enfim, deixo aqui o provérbio de autor desconhecido “as palavras voam, os escritos permanecem”, ou seja, nossas palavras têm um peso muito grande e sabemos disso.



“Se pudesse resumir, em uma frase, a missão da SFC hoje, eu diria que devemos atuar de forma equilibrada e eficaz em duas frentes: avaliando as principais políticas públicas e combatendo a corrupção que vier a surgir.”

GALERIA DE SECRETÁRIOS FEDERAIS DE CONTROLE INTERNO

A Diretoria da ASCGU, ao tempo em que agradece a disponibilidade e a generosidade dos Secretários Valdir Agapito e Ronald Balbe pela oportunidade e compartilhamento de ideias nesta edição, estende, também uma sincera homenagem aos demais colegas da Carreira de Finanças e Controle que atuaram no importante papel de Secretário Federal de Controle na condução da SFC desde a sua criação, em 1994, até os dias atuais.

Assim, convidamos leitoras e leitores a conhecerem um pouco de suas trajetórias, acessando aqui nesta pequena Galeria:

Domingos Poubel de Castro é uma figura de destaque na história do controle interno e da auditoria pública no Brasil, tendo desempenhado um papel central na modernização e institucionalização desses sistemas no âmbito federal. Foi o primeiro Secretário Federal de Controle Interno (SFC), cargo que ocupou de sua criação até março de 2002. Durante sua gestão, liderou reformas significativas no Sistema Federal de Controle Interno, com o objetivo de transformá-lo em um instrumento de auditoria intra-governamental voltado para o aprimoramento da gestão pública. Sua atuação foi reconhecida publicamente pela ministra Anadyr de Mendonça Rodrigues, que destacou o trabalho de Poubel e sua equipe na consolidação da credibilidade da SFCI.

José Wanderley Pinheiro atuou como Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU) de julho de 2002 até junho de 2003. Ele assumiu o cargo em substituição a Domingos Poubel de Castro e foi sucedido por Valdir Agapito Teixeira. Durante sua gestão, Pinheiro estabeleceu um plano de trabalho com foco na probidade e moralidade pública, visando aprimorar a atuação da Secretaria nos últimos meses do governo vigente à época.

Valdir Agapito Teixeira é um profissional com ampla experiência na área de controle interno e auditoria pública no Brasil. Ele atuou como Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU) a partir de 2003, conforme informações disponíveis em seu currículo oficial. Durante sua gestão, esteve envolvido em diversas iniciativas para aprimorar o controle interno governamental, incluindo a integração com órgãos estaduais na avaliação de programas governamentais.

Francisco Eduardo de Holanda Bessa atuou como Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU) entre 2015 e 2016. Durante sua gestão, esteve à frente de iniciativas de cooperação internacional, como a VII Reunião Especializada de Organismos Governamentais de Controle Interno do MERCOSUL (REOGCI), realizada em junho de 2015. Sua trajetória destaca-se pelo compromisso com a integridade, a governança e o fortalecimento dos sistemas de controle interno no setor público brasileiro.

Antônio Carlos Bezerra Leonel atuou como Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU) de 2017 até o início de 2023. Durante sua gestão, ele liderou diversas iniciativas voltadas ao fortalecimento da governança, integridade e auditoria no setor público federal. Sua trajetória reflete um compromisso contínuo com a melhoria dos mecanismos de controle e transparência na administração pública brasileira.

Ronald da Silva Balbe é o atual Secretário Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU), cargo que ocupa desde 4 de janeiro de 2023. Possui uma sólida trajetória no serviço público, com mais de 30 anos de experiência em gestão pública, auditoria e controle interno, exercendo funções de Diretor de Auditoria da Área Social, de Planejamento e da Previdência e Pessoal. Atua na liderança das ações de controle interno no âmbito federal, promovendo a transparência e a eficiência na gestão pública.



ARTIGO DE OPINIÃO:

COMO ANDA O CONTROLE INTERNO?

Colegas, embora esteja afastado do Controle Interno (CI) há mais de uma década, e já tenha completado 82 anos, o que, para alguns, me desqualifica enquanto interlocutor, me sinto na obrigação de convidá-los para algumas reflexões. E o faço enquanto Servidor Público de uma CARREIRA DE ESTADO; não como funcionário de governos ou membro de partidos políticos. Como tal, tenho total consciência de que é quase inevitável a contraposição eventual de posições entre os servidores da gestão governamental e os de Estado, ainda que todos, em tese, estejam voltados para o interesse público.

A CGU mudou muito nesses anos e isto é perfeitamente compreensível; novas posições decorrem naturalmente da evolução do “estado da arte”. Claro, há sempre possíveis diferenças nas leituras da realidade construída à partir de “novos” conhecimentos. Mas, cabe observar também, os novos nem sempre são tão novos, ou, necessariamente, implicam realmente em evolução. A concepção de matéria dos antigos gregos e a que prevaleceu na idade média ilustra o que estou tentando lhes dizer.

Então, mudada e ampliada em suas atribuições, a CGU passou a focar, no que diz respeito ao Controle Interno, na “Integridade”, com suas diversas nuances, como seu ponto principal de atenção. Assumiu a posição de órgão de assessoramento; simpático, competente, cooperativo; não se envolve em conflitos e, acredito, não alimenta divergências. Ajudar o Gestor no aperfeiçoamento de seus processos de execução e de suas estruturas operacionais, é o centro de suas atividades. Há inegável mérito na iniciativa. Contudo, nesta rota, a expectativa de resultados efetivos na redução dos problemas que hoje obstaculizam a chegada dos dinheiros públicos aos seus destinos reais, e o seu uso correto e tempestivo, é, na melhor das hipóteses, de médio e longo prazos.

As condições prevalentes no Brasil de hoje, e não vou me alongar sobre elas por absoluta desnecessidade, estão escancaradamente mais para atendimento de urgência do que para intervenções homeopáticas. Pessoalmente, sempre dei alto valor à abordagem dos homeopatas; serviu muito à minha família. Contudo, se o paciente não se socorrer das “violências” alopáticas nos momentos de crise, pode não restar possibilidade para o uso dos processos do Dr. Hahnemann. Acho até que, aqui, cabe como uma luva o alerta de Keynes: “a longo prazo, a única certeza é a de que estaremos todos mortos”.

Raciocinemos.

A Constituição Federal em vigor, em seu Artigo 74, determina, aos três Poderes, que mantenham, de forma integrada, um Sistema de Controle Interno e estabelece suas finalidades. Dentre estas, a primeira é avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo (*) e dos orçamentos da União.

Esta explicitação é mais que previsível porque enfrenta diretamente questão da mais absoluta relevância. Afinal, é principalmente na execução dos seus programas e orçamentos que se materializa o projeto político de cada governo, aquele que foi sufragado nas eleições. É assim que se exercita plenamente a DEMOCRACIA.

Então, vamos aos fatos. É largamente reconhecido que a “máquina pública”, entendida esta como o aparato institucional com que os Gestores contam para executar os programas de suas responsabilidades, de modo quase geral, e por razões que ainda persistem no cenário nacional, sempre apresentou importantes deficiências qualiquantitativas. Esta constatação pode, e deve, estar na origem daquela explícita disposição constitucional.

Essas deficiências, inegáveis, se constatarem em seus quadros de servidores e nos meios materiais com que os Gestores contam para cumprir suas responsabilidades. Tal situação impacta, principalmente, a execução dos recursos descentralizados, embora anomalias também ocorram nas execuções diretas. Sendo assim, ficam os Gestores severamente expostos, pela fragilidade, ou mesmo pela inexistência prática de mecanismos efetivos que lhes permitam, de fato, saber o que de fato ocorre com os dinheiros repassados e as atividades contratadas. E, observe-se, nos Estados e Municípios, principalmente nos mais pobres, esta situação tende a se agravar. Obviamente, agrava-se, ainda mais, a questão dos recursos descentralizados. Em muitas situações, há razoáveis semelhanças entre um Gestor Federal e os pilotos camicazes.

Então, se a fragilidade reconhecida da capacidade do Governo Federal de bem executar seus Programas está na gênese da criação do seu Controles Interno, conseqüentemente, a este CI cabe prover dados e informações, tempestivas, que permitam identificar precocemente as anomalias e deflagrar os processos de correção.

Também, é imperativo não perder de vista que, embora cada Gestor responda por suas decisões e ações, a responsabilidade de avaliar a execução dos programas é do CI. E só é possível avaliar execuções daquilo que se acompanha.

Na verdade, temos aqui determinações que implicam considerar momentos diferentes no “tempo governamental”.

Avaliar o cumprimento das metas do plano plurianual é algo que se faz periodicamente, em geral fechando relatórios parciais ano-a-ano, e os consolidando ao final da vigência do plano.

Mas, avaliar a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, é tarefa do dia-a-dia. Sigo no entendimento que, à época, era também o da maioria dos companheiros com que tive a honra de ombrear no CI, que avaliar a execução dos programas é trabalho que, para ser útil, se tem que fazer “pari passu” à própria execução.

É como contratar uma obra qualquer em nossas propriedades: ou acompanhamos a execução, o mais próximo que pudermos, ou estaremos praticamente jogando nossos recursos na loteria – verificar a execução do contratado só ao final implica, frequentemente, partir para os reparos possíveis e a absorção de prejuízos.

Então, a Avaliação da execução dos Programas de Governo, tal como determinada pela Constituição Federal, precisa ser entendida e tratada como parte integrante e indispensável da própria da Gestão pública. Ela é, de fato, um instrumental essencial de Gestão. Cabe a ela suprir, a cada momento, um juízo de valor fundamentado sobre a marcha efetiva dos acontecimentos.

Ao transformar-se em órgão principalmente de assessoramento, em “parceiro” dos gestores, ao ter na integridade e conexos sua razão de ser, a CGU, equivocadamente a meu ver, abandonou a vertente da Avaliação da Execução dos Programas de Governo. Abandonada a Avaliação da Execução dos Programas, paralisaram-se as atividades de Acompanhamento Sistemático; praticamente paralisou-se o CONTROLE.

A CGU deixou de conhecer o mundo real, de saber o quê efetivamente estava/está acontecendo com os gastos governamentais, com a aplicação dos recursos públicos. E, por não saber o que realmente está ocorrendo, não tem como trazer para a Administração Maior as informações sobre a execução dos Programas Federais, sobre a efetiva destinação dos recursos públicos.

No meu entendimento pessoal, e, acreditem, no da maioria absoluta dos nossos Servidores há pouco mais de uma década, as avaliações de execução de cada Programa precisam ser feitas de modo contínuo, com a melhor qualidade possível, incorporando, de pronto, cada informação às análises do acompanhamento em curso. Se feitas assim – infelizmente falhamos muito nesse aspecto-, e disponibilizadas em tempo real para os respectivos Gestores, qualificados segundo o tipo de constatação efetivada, estaríamos cumprindo papel relevante no apoio à gestão. Sínteses, abordando analiticamente o conjunto de Programas de cada Ministério, deveriam ser produzidas, pelo menos mensalmente, em datas determinadas, e disponibilizadas para os Ministros respectivos. Cada uma dessas sínteses, e um “apanhado” geral sobre todas elas, me parece, constituiriam a pauta de reuniões periódicas de trabalho do Ministro do Controle com o Presidente da República.

E, claro, relatórios e reuniões adicionais seriam providenciados quando e sempre se mostrassem necessárias. Afinal, emergências são emergências.

A ausência desta visão, ao mesmo tempo ampla e específica, do que vai ocorrendo ao longo do Território Nacional, que, bem ou mal, era propiciada pela fiscalização, ampla e organizada, que se efetivava onde quer que o gasto de realizasse, tem diversas consequências. Dentre elas, acredito que pelo menos duas precisam ser destacadas.

Primeira, deixa ao desamparo o cidadão. Recursos desviados, principalmente dos Programas Sociais, mas, efetivamente de todos eles, causam danos diretos à toda população. E sempre Impactam com maior violência os mais pobres.

Seja com merenda que não é servida, com a assistência médica mal ou não prestada, com os medicamentos não fornecidos, com hospitais e outras unidades de saúde desaparelhadas, com aposentadorias e BPCs pirateados por quadrilhas que atuam na área da Previdência, com bolsas-família pagas irregularmente a “pessoas gradadas” nos espaços municipais, com campanhas de combate à dengue mal executadas por uma série de problemas operacionais e com recursos desviados. Estas e outras tantas “doenças graves” acometem o universo dos Programas Sociais. E não só neles. Fraudes na construção de estradas, nas obras de arte especiais, ou em quaisquer outros empreendimentos custeados com recursos públicos, são mal, ou simplesmente, não são executados. E é ele, certamente, o mais pobre, que paga boa parte da conta com a deterioração da sua já precária condição de vida. E se desaponta com o Governo!

Segundo, os dinheiros desviados reforçam o caciquismo, principalmente nos pequenos e médios municípios. Até nos grandes, com mecanismos talvez mais sofisticados, esses indivíduos reforçam suas posições.

Com esse “reforço de caixa”, seguro e tranquilo quanto a baixíssima possibilidade de ser apanhado, o malandro ceva sua clientela, mostra poder, conquista lealdades, até mesmo executando umas tantas demandas legítimas de seus correligionários. E garante os votos que consolidarão e darão maior amplitude à sua ação deletéria. Conhecidos e reconhecidos em suas áreas de atuação, são exemplos vivos da vantagem de “ser esperto”. Esse estado de coisas vai erodindo a confiança do povo em seus governantes e na DEMOCRACIA.

Por tudo isso, entendo que é preciso rediscutir a fundo o embasamento desta opção pelo abandono da atividade de Controle, pela eliminação prática da Avaliação da Execução dos Programas de Governo. Passada mais de uma década, com resultados francamente questionáveis, não há como protelar esta decisão.

Prevenir, como bem diz a sabedoria popular, é melhor que remediar. E isso, enquanto aí estive, nunca foi ignorado pelos servidores do Controle Interno. Tentativas no sentido de capacitar Gestores, nas diversas esferas de governo, faziam parte de um elenco inicial de iniciativas que buscavam eliminar erros de entendimento e falhas involuntárias de execução.

Estas, muitas vezes, abriam “janelas” para a prática de atos lesivos ao interesse público. Tratava-se de fomentar o exercício do “Controle Social”, apostando na mobilização do cidadão de hoje e no do futuro - campanhas várias, bem-feitas e envolventes, incluíam principalmente escolas e crianças no nosso público-alvo.

Tínhamos bem claro, entretanto, as limitações dessa vertente “educativa” no que tange a inibir de fato a atuação dos bandidos, dos picaretas, dos vocacionados ao estelionato político-eleitoral, todos os que se locupletam com os “dinheiros da viúva”.

Para esse último grupo, o da bandidagem descarada, do qual, infelizmente, encontramos sempre variadas representações em quase todos os segmentos da vida Nacional, entendíamos, e seguimos entendendo, que entre as primeiras e principais medidas efetivas de prevenção temos a identificação precoce dos atos lesivos e a determinação inflexível de proceder responsabilização, tão imediata quanto possível, dos (i)responsáveis. Sejam eles quem forem; ricos ou pobres, civis ou militares, políticos ou não políticos, quaisquer que sejam seus partidos. Atuando pesado nesta vertente, tem-se, de pronto, dois efeitos diretos e imediatos: inibe-se a ação dos bandoleiros e se dá satisfação aos cidadãos.

Dar satisfação aos cidadãos, em um País em que está culturalmente enraizada a ideia de que todo político é ladrão, conceito que, de certo modo, naturaliza a apropriação indevida de recursos públicos, é de importância fundamental.

Não consigo admitir como aceitável o mote tradicional do “rouba mas faz”. Minha aposta pessoal de mudança desta absurda patologia social está na progressiva evolução éticocultural do povo brasileiro. Apanhar os pilantras e, comprovados consistentemente os delitos, apresentá-los à Justiça e à população, juntamente com os danos que suas condutas comprovadas causam à Sociedade, será eficientemente didático.

Qualificar e associar a subtração descarada dos recursos às crianças famintas, à desenfreada evasão escolar dos que vão lá para comer, aos que, com renda insuficiente, morrem, em todas as faixas etárias, por falta de atendimento, de medicamentos, etc., me parece indispensável. Tudo isso, feito como política de governo, sistematicamente, irá, com toda a certeza, contribuir para que se crie uma repulsa cidadã, uma indignação coletiva contra essa prática asquerosa.

Aí sim, consolidada a solidariedade como consciência coletiva da Sociedade, estaríamos ancorando forte o Controle Social Ambos os efeitos são decisivos para a conquista de objetivo essencial para que se consiga governar bem o nosso País: recuperar a confiança popular nas Instituições nacionais e em quem legitimamente as comanda. Esta CONFIANÇA é fator essencial para que o exercício da Democracia cresça e se consolide.

Acredito, e razões estão aí, não errar quando afirmo ser indispensável resgatar o Controle Interno para o cumprimento da sua missão primordial, a de CONTROLAR. E, para isso, para Controlar, AVALIAR A EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS DE GOVERNO precisa voltar ser o núcleo central de sua atuação. Não creio que existam alternativas. E há absoluta urgência: o ano eleitoral vem aí!

Bem, espero ter contribuído de algum modo para incentivá-los a pensar sobre o tema. Se olharem com cuidado, perceberão o quanto é gratificante trabalhar em um Órgão Público que conte, de fato, como ferramenta essencial à boa execução dos recursos públicos. O Controle Interno, privilegiando a avaliação pari-passu da execução dos Programas de Governo, detecta precocemente erros de planejamento, falhas de execução e crimes contra o Interesse Público. Assim, possibilita, no menor tempo possível, a correção dos erros, a redução dos desperdícios, a repressão dos crimes e a responsabilização dos criminosos. Existe algo melhor para o orgulho profissional dos Servidores de uma Carreira de Estado, na fase atual que vive o País?

Clerenio R Azevedo
AFFC Aposentado

Nesta Revista você conheceu um pouco do trabalho de algumas das pessoas que vêm dedicando-se à construção e estruturação de uma Associação representativa e efetiva dos servidores da Controladoria-Geral da União (CGU).

Mas, quem faz a ASCGU somos todos nós, **SERVIDORES DA CGU**.

Venha fazer, também, a sua pequena parte na defesa da CGU e da Carreira de Finanças e Controle.

Associe-se clicando no link abaixo:

<https://ascgu.com.br/memberships/create>

Acompanhe também as nossas redes sociais a partir do QR Code:

