



**Relatório Anual de Atividades de
Auditoria Interna (RAINT)**

Exercício 2020

**Brasília, DF
Fevereiro, 2021**

SUMÁRIO

1. Introdução	3
2. Trabalhos de Auditoria Realizados em 2020	5
2.1 Quantitativo de Auditorias	8
2.2 Constatações e Recomendações de Auditorias Emitidas e Implementadas	8
2.3 Determinações, Recomendações e Cientificações do Tribunal de Contas da União (TCU)	12
3. Fatos relevantes que impactaram positivamente ou negativamente nos recursos e na organização da auditoria	15
4. Ações de Capacitação e Treinamento	16
5. Nível de Maturação dos Processos de Governança, de Gerenciamento de Riscos e de Controles Internos	19
5.1 Governança	19
5.2 Gerenciamento de Riscos	21
5.3 Controles Internos	22
6. Benefícios decorrentes da Atividade de Auditoria	24
7. Ações de Gestão e Melhoria da Qualidade	28
8. Conclusão	29
Anexo	31

1. INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta informações sobre a execução do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) referente ao exercício de 2020, contendo análise dos resultados decorrentes das auditorias realizadas, e está elaborado de acordo com o que prevê o art. 17 da Instrução Normativa nº 9/2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU).

Em 2020, a Assessoria de Auditoria Interna (AUD) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) desempenhou suas funções em cumprimento ao seu Regimento Interno – aprovado pela Deliberação nº 5/2015 –, ao Estatuto da Empresa e o Decreto nº 3.591/2000 e suas alterações, observando as boas práticas nacionais e internacionais aplicáveis e conforme procedimentos operacionais definidos e preconizados pela própria AUD.

No cumprimento de suas atribuições, a AUD conta com um quadro atual de 18 empregados para desempenho da sua missão institucional. Destes, 12 são auditores que, sob a supervisão do chefe da Unidade, desenvolvem as atividades finalísticas da Auditoria. Para as atividades de suporte aos trabalhos de auditorias e demais atividades administrativas e técnicas, a AUD conta com quatro empregados, lotados na Coordenadoria de Pós-Auditoria (CPA) e sob a supervisão direta da coordenadora da área. Além desses, há uma empregada que secretaria as atividades da Unidade.

Cabe destacar que o quadro de empregados da AUD é reduzido diante do volume de atividades e ações que devem ser desempenhadas. São conduzidos trabalhos de avaliação e consultoria, de modo a fomentar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos concernentes ao objeto e à Unidade auditada, contribuindo, dessa forma, para a eficácia e aprimoramento desses processos no âmbito de toda a Embrapa, incluindo Unidades Centrais e Unidades Descentralizadas. Isso exige um quadro adequado de empregados altamente qualificados e capacitados.

O quadro atual de empregados da AUD é formado por 16 analistas e dois técnicos. Na Tabela 1, estão relacionados os nomes, os cargos e a formação acadêmica dos empregados lotados na AUD.

Tabela 1. Empregados lotados na AUD.

Auditores			
Nome	Cargo	Graduação	Pós-Graduação
Osley Hugo de Borba Brito	Chefe da AUD	Administração	MBA em Gestão Empresarial e Especialização em Gestão Pública
Aline Pereira Gomes de Souza	Analista	Economia Doméstica	Especialização em Gestão Pública
Aline Silva Santos	Analista	Economia	Especialização em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública
Almir Felipe dos Santos	Analista	Administração	Especialização em Gestão Logística na Administração Pública
Daniela Chaves Fonseca	Analista	Administração	Especialização em Gestão Pública
Fábio Carvalho da Cruz	Analista	Administração	Especialização em Administração de Materiais
Gilson de Moraes Batista	Analista	Administração	Especialização em Controladoria
Hercília Rejane Costa Horvatic	Analista	Ciências Contábeis	Especialização em Gestão Pública
Josina Alves de Siqueira Reis	Analista	Ciências Contábeis	Especialização em Contabilidade Pública
Leonilso Alves Moura Silva	Analista	Ciências Contábeis	Especialização em Administração Financeira
Luiz Carlos Vasconcelos Rodrigues	Analista	Direito	MBA em Direito Previdenciário e MBA em Gestão de Recursos Humanos
Maritza Ferraz Thomé	Analista	Economia	Especialização em Análise de Sistemas e Mestrado em Gestão do Conhecimento
Mônica Aparecida Nazareno	Analista	Ciências Contábeis	Especialização em Controladoria e Finanças Empresarial
Coordenadoria de Pós-Auditoria			
Fernanda Beserra Evaristo Carvalho	Coordenadora	Ciências Contábeis	Especialização em Auditoria Interna e Externa e MBA em Direito Econômico e das Empresas
Ana Paula Souza e Silva	Técnico	Secretariado	*****
Augusto Monso Clemente	Analista	Estatístico	Especialização em Finanças e Orçamento e Mestrado em Geografia
Denise Valéria César da Luz	Técnico	Educação Física	MBA em Gestão Financeira
Jairo Sátiro Alves Rufino	Analista	Ciências Contábeis	Especialização em Auditoria Interna e Externa

Fonte: AUD/Embrapa (2020).

Destacamos que o empregado Thiago Ricardo Castro Santos, que ocupava a função de auditor, solicitou desligamento da Embrapa em junho/2020 para assumir cargo no Ministério Público da União (MPU). Desde o desligamento do

referido empregado, a Chefia da AUD tem atuado no sentido de repor o quadro de auditores, porém o envolvimento das equipes de outras Unidades com a implantação do *Enterprise Resource Planning (ERP)*, a retenção de empregados qualificados pelas Chefias das Unidades Centrais e Descentralizadas e a redução no número de empregados decorrente do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) são fatores que dificultam a liberação de empregados para a AUD.

Em que pesem tal fato, ações visando identificar empregados com perfis adequados para exercer a função de auditor estão sendo adotadas. Temos a expectativa que o quadro de auditores seja repostado ainda no primeiro semestre de 2021.

A seguir, apresentamos as auditorias realizadas no exercício de 2020; os fatos relevantes que impactaram na realização dos trabalhos de auditoria; as capacitações realizadas; a análise consolidada acerca do nível de maturação dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Embrapa, considerando as auditorias realizadas; o demonstrativo dos benefícios financeiros e não financeiros decorrentes da atuação da AUD ao longo do ano; e os resultados das ações de gestão e melhoria da qualidade.

2. TRABALHOS DE AUDITORIA REALIZADOS EM 2020

A auditoria interna é uma das mais importantes ferramentas para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos de uma organização. O âmbito de atuação da AUD inclui o exercício de atividades tanto nas Unidades da Embrapa como em instituições conveniadas e parceiras, dentre elas a Casembrapa – administradora e operadora do plano de saúde dos empregados da Embrapa – e a Ceres – entidade fechada de previdência complementar que administra os planos oferecidos pela Embrapa.

Na condição de uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, a AUD tem por finalidade agregar valor e melhorar as operações da Empresa. Portanto, a Auditoria Interna é uma instância de governança que desenvolve atividades necessárias à organização. Como ferramenta de trabalho, de

controle, assessoria, consultoria e administração, a Auditoria Interna concede aos gestores alternativas legítimas e razoável segurança para a tomada de decisão.

No exercício de 2020, foram planejadas 20 auditorias, sendo quatro operacionais, dez auditorias de conformidade nas Unidades Descentralizadas, duas nas demonstrações financeiras, duas em convênios e termos de colaboração, uma na entidade que administra o plano de assistência à saúde – Casembrapa – e uma na entidade responsável pela gestão dos planos de previdência complementar – Ceres - Fundação de Seguridade Social –, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Auditorias previstas no PAINT 2020.

Objetos de auditoria	Tipo de auditoria
Embrapa Gado de Leite	Conformidade
Embrapa Clima Temperado	
Embrapa Hortaliças	
Embrapa Pecuária Sul	
Embrapa Agroindústria Tropical	
Embrapa Algodão	
Embrapa Meio Ambiente	
Embrapa Pecuária Sudeste	
Embrapa Solos	
Embrapa Rondônia	
Demonstrações Financeiras – Exercício 2019	Financeira
Demonstrações Financeiras – 2º Trimestre de 2020	Financeira
Casembrapa (plano de saúde)	Conformidade
Fundação Ceres (planos de previdência complementar)	
Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (Convênios Siconv nºs 749931 e 832692)	
Fundação de Apoio a Pesquisa - Funape/UFG – (Termo de Colaboração Siconv nº 851999)	
Avaliação da governança	Operacional
Avaliação da transparência das informações	
Avaliação dos controles internos	
Avaliação dos mecanismos de integridade	

Fonte: PAINT 2020.

Por causa da pandemia de Covid-19, da alteração na forma de realização das auditorias – os trabalhos passaram a ser conduzidos de forma remota – e do desligamento de um auditor, revisamos e ajustamos o planejamento das atividades. Nessa alteração, foi incluída uma auditoria de conformidade e foram canceladas duas auditorias programadas.

Cabe ressaltar que no PAINT do exercício de 2020 estava prevista auditoria nos processos e controles internos das Demonstrações Financeiras do 3º Trimestre. Porém, em decorrência do processo de sobrestamento da Prestação de Contas do Exercício de 2019 e de recomendações do Comitê de Auditoria, antecipamos os trabalhos, sendo realizada auditoria nas Demonstrações Financeiras do 2º Trimestre.

No exercício de 2020, a AUD também realizou trabalhos que não estavam previstos no PAINT, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Atividades realizadas pela AUD não previstas no PAINT 2020.

Objetivo	Qtde.	Processo SEI nº
Avaliação da eficácia dos processos de prestação de contas de convênios firmados com o Banco do Nordeste (BNB), conforme solicitação da DEGI consubstanciada no Memorando nº 83/2018-DEGI, de 18/9/2018 (Doc. SEI nº 1395938), emitindo recomendações quanto às lacunas e fragilidades identificadas nas questões envolvendo o BNB.	5	21198.001533/2020-71 (Doc. SEI nº 4518352) - CPATSA
		21198.001423/2020-17 (Doc. SEI nº 4469379) - CPATSA
		21198.001381/2020-14 (Doc. SEI nº 4434855) – CPATSA
		21198.001380/2020-61 (Doc. SEI nº 4430122) – CPATSA
		21198.000348/2020-69 – CPATSA
Nota Técnica elaborada para subsidiar a alta administração com informações que podem gerar medidas de redução dos valores pagos a título de adicional de periculosidade.	1	21148.000348/2020-54 (Doc. SEI nº 3726327)
Análise da Tomada de Contas Especial (TCE) nº 625/2020 (processo TCU nº 039.278/2020-4) - Pagamento de multa à Receita Federal do Brasil, decorrente do Auto de Infração DEBCAD nº 51.012.186-1 (processo SEI nº 21148.044573/2014-54 e relacionados). Valor original do débito: R\$ 19.414.377,66.	1	21148.001219/2019-40 (Doc. SEI nº 3683725)
Ofício 24/2020-PConAline-TCU-Sec-PE, de 23/6/2020 (Processo TC 009.584/2019-6). O TCU solicitou que a AUD analisasse a regularidade dos preços estimados nos itens dos Pregões Eletrônicos nºs 2/2020 e 5/2020, realizados pela Embrapa Semiárido, bem como avalie se os respectivos editais foram publicados em consonância com a legislação vigente.	1	21148.008504/2020-25 (Doc. SEI nº 5042150)

Fonte: AUD/Embrapa (2021).

Ademais, foram promovidas e implementadas ações de melhorias da gestão e de qualidade das atividades de auditoria interna, bem como ações de monitoramento e controle das recomendações emitidas tanto pela AUD quanto por outros órgãos de controle, conforme descrito nas seções a seguir.

2.1 Quantitativo de Auditorias

De acordo com o PAINT do exercício de 2020, havíamos planejado 20 auditorias, as quais se encontram descritas na Tabela 2. No entanto, ao longo do ano a programação passou por ajustes, tendo em vista a situação de emergência sanitária causada pela pandemia de Covid-19, a redução do número de auditores e a implantação do ERP. Prorrogamos para o exercício de 2021 as auditorias na Embrapa Gado de Leite e na Embrapa Clima Temperado e antecipamos a auditoria na Embrapa Cerrados, conforme relatado na Seção 3 deste RAIN.T.

Na Tabela 4, apresentamos o quantitativo de trabalhos de auditoria interna, conforme o PAINT 2020, realizados, não concluídos e não realizados.

Tabela 4. Demonstrativo das auditorias do exercício de 2020.

Objeto Auditável	Programado	Não programado ⁽¹⁾	Realizado	Não Realizado ⁽²⁾	Não Concluído
Unidades Descentralizadas	10	1	9	2	-
Demonstrações Financeiras	2	-	2	-	-
Auditorias Operacionais	4	-	4	-	-
Entidades/Instituições Parceiras	4	-	4	-	-
	20	1	19	-	-

⁽¹⁾ Houve a inclusão da auditoria na Embrapa Cerrados, que inicialmente estava prevista para o exercício de 2021.

⁽²⁾ Foram canceladas as auditorias na Embrapa Gado de Leite e Embrapa Clima Temperado.
Fonte: AUD/Embrapa (2021).

2.2 Constatções e Recomendações de Auditorias Emitidas e Implementadas

O monitoramento dos resultados das auditorias é realizado periodicamente, sendo as providências e as análises registradas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e em planilhas eletrônicas, elaboradas por exercício, contendo arquivos individuais de cada relatório emitido no exercício corrente. Todas as recomendações emitidas são monitoradas por meio dessas planilhas, que fornecem os dados e informações para geração de relatórios gerenciais sobre a situação e o andamento das recomendações.

Tais documentos subsidiam a tomada de decisão e servem de *input* para os processos das primeira, segunda e terceira linhas de defesa, mediante a disponibilização de dados e informações que subsidiam a adoção de medidas para o fortalecimento da gestão. Também são realizadas ações de acompanhamento (*Follow up*), visando confirmar a efetividade das ações corretivas e medidas saneadoras implementadas pelos gestores.

O acompanhamento e o monitoramento são mensais, considerando os prazos definidos para a regularização e o nível de complexidade das ações a serem implementadas para a resolução de cada falha identificada.

No exercício de 2020, foram emitidas 592 recomendações, dentre as quais 399 encontram-se pendentes de implementação, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Status das recomendações do exercício de 2020.

Nº RA	UD/Instituição/Tema	Const. Emitidas	Rec. Emitidas	Rec. Acatadas	Rec. Pendentes
Auditorias de Conformidade, Financeira e Obrigatórias					
1	Demonstrações Financeiras – Exercício de 2019	9	13	5	8
2	Embrapa Agroindústria Tropical	18	35	24	11
3	Embrapa Algodão	21	54	16	38
4	Embrapa Rondônia	17	29	26	3
5	Embrapa Hortaliças	19	36	26	10
6	Embrapa Cerrados	26	42	11	31
7	Fundação de Apoio a Pesquisa - Funape/UFG – (Termo de Colaboração Siconv nº 851999)	3	7	1	6
8	Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (Convênios Siconv nºs 749931 e 832692)	10	13	13	0
9	Demonstrações Financeiras – 2º Trimestre de 2020	7	16	11	5
10	Embrapa Meio Ambiente	24	49	22	27
11	Embrapa Pecuária Sudeste	11	19	7	12
12	Embrapa Pecuária Sul	14	29	0	29
13 A	Ceres (Plano Embrapa Básico)	12	29	0	29
13 B	Ceres (Plano Embrapa FlexCeres)	2	2	0	2
14	Embrapa Solos	21	42	0	42
15	Casembrapa	16	39	0	39
Subtotal 1		230	454	162	292
Auditorias Operacionais					
1	Avaliação dos Controles Internos	-	43	13	30

Nº RA	UD/Instituição/Tema	Const. Emitidas	Rec. Emitidas	Rec. Acatadas	Rec. Pendentes
2	Avaliação da Transparência das Informações	-	30	9	21
3	Avaliação dos Mecanismos de Integridade	-	33	5	28
4	Avaliação da Governança das Aquisições	-	32	4	28
Subtotal 2		-	138	31	107
Total		230	592	193	399

Fonte: AUD/Embrapa (2021), com base na planilha de acompanhamento dos relatórios de auditoria, atualizada com as respostas encaminhadas até 31/12/2020.

Na Tabela 6, apresentamos o número de constatações do exercício de 2020, emitidas por nível de gravidade, com o quantitativo de acatadas e pendentes, por relatório de auditoria.

Tabela 6. Quantitativo de constatações emitidas, pendentes e acatadas.

RA	Constatações Emitidas, Pendentes e Acatadas								
	Formal			Média			Grave		
	Pend.	Acat.	Total	Pend.	Acat.	Total	Pend.	Acat.	Total
1	0	0	0	6	3	9	0	0	0
2	1	3	4	6	8	14	0	0	0
3	3	0	3	14	3	17	1	0	1
4	0	3	3	1	11	12	1	1	2
5	0	0	0	5	10	15	1	3	4
6	1	4	5	18	3	21	0	0	0
7	0	0	0	3	0	3	0	0	0
8	0	7	7	0	3	3	0	0	0
9	1	0	1	2	3	5	0	1	1
10	2	4	6	13	4	17	1	0	1
11	0	0	0	8	3	11	0	0	0
12	1	0	1	13	0	13	0	0	0
13 A	0	0	0	11	0	11	1	0	1
13 B	0	0	0	2	0	2	0	0	0
14	5	0	5	16	0	16	0	0	0
15	1	0	1	13	0	13	2	0	2
Total	15	21	36	131	51	182	7	5	12

Fonte: AUD/Embrapa (2021).

Os itens relacionados às constatações graves, que compreendem fatos que podem impactar o desempenho da Unidade e a entrega de resultados, e que podem gerar algum dano ao erário, referem-se às impropriedades identificadas em processos de compras e contratações, no pagamento de adicional de insalubridade, na cessão e dispensa de empregado, e também na falta de apuração de responsabilidade quanto ao pagamento de multas trabalhistas e à aplicação de pena de revelia à Embrapa em processo judicial.

Na Tabela 7, encontra-se o demonstrativo das constatações vincendas e vencidas até 30/12/2020.

Tabela 7. Quantitativo de constatações de 2020 vincendas e vencidas (*).

RA N°	Qtde. de Constatações/Recomendações		Qtde. de Constatações/Recomendações Pendentes	
	Identificadas	Pendentes	Vincendas	Vencidas
1	9	6	6	0
2	18	7	7	0
3	21	18	8	10
4	17	2	2	0
5	19	6	6	0
6	26	19	19	0
7	3	3	1	2
8	10	0	0	0
9	7	3	3	0
10	24	16	16	0
11	11	8	8	0
12	14	14	14	0
13 A	12	12	12	0
13 B	2	2	2	0
14	21	21	21	0
15	16	16	16	0
ANOp 1	43	30	29	1
ANOp 2	30	21	2	19
ANOp 3	33	28	9	19
ANOp 4	32	28	7	21
Total	368	260	188	72

(*) Nas auditorias operacionais, fatos identificados que necessitam de melhorias ou correções são acompanhados por meio das recomendações, enquanto nas demais auditorias, por constatação.
Fonte: AUD/Embrapa (2021).

Cabe destacar que há um estoque significativo de pendências de auditoria de exercícios anteriores a serem sanadas. Embora o percentual de resolução nos últimos anos tenha aumentado, ainda cabe um esforço maior por parte dos gestores visando sanar tais pendências. A alta administração tem acompanhado e adotado medidas para reduzir esse estoque, porém, os responsáveis pelos atos de gestão e processos nas Unidades da Empresa precisam dar maior celeridade na implementação das recomendações, de modo a evitar reincidências e novas constatações que, por sua vez, tendem a ocasionar fragilidade dos controles.

2.3 Determinações, Recomendações e Cientificações do Tribunal de Contas da União (TCU)

A Tabela 8 contempla as determinações, recomendações e cientificações do TCU no ano de 2020, que são acompanhadas pela AUD.

Tabela 8. Determinações, recomendações e cientificações do TCU no ano de 2020.

Acórdão nº	Assunto	Determinações, recomendações e cientificações
9540/2020-1C	Prestação de Contas Ordinária de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária relativa ao Exercício Financeiro de 2018.	Os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão da 1ª Câmara, com fundamento nos arts. 1º, I; 16, I; 17 e 23, I, da Lei 8.443/1992, nos arts. 1º, I, 207 e 214, I, do RI/TCU, na forma do art. 143, I, 'a', do RI/TCU, e de acordo com os pareceres convergentes emitidos nos autos, ACORDAM, por unanimidade, em julgar as contas a seguir relacionadas regulares e dar quitação plena aos responsáveis, dando-se ciência desta decisão à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).
6328/2020-1C	TCE instaurada pela Embrapa, em razão da Impugnação total de despesas, referente ao convênio nº 10200.08/0285-6.	ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão da 1ª Câmara, com fundamento nos arts. 1º, inciso I, da Lei 8.443/1992 c/c os arts. 169, inciso VI, e 212 do Regimento Interno, em: 9.1. arquivar a presente tomada de contas especial ante a ausência de pressupostos de desenvolvimento válido e regular do processo; e 9.2. dar ciência deste acórdão ao responsável e à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa.
2222/2020-PL	Licitação 4/2020 - Contratação de empresa especializada para prestação de serviços comuns descontinuados de manutenção predial corretiva e preventiva, com fornecimento de mão de obra e materiais.	Os Ministros do Tribunal de Contas da União, quanto ao processo a seguir relacionado, ACORDAM, por unanimidade, com fundamento nos art. 87, parágrafo 2º, da Lei 13.303/2016, c/c os arts. 235 e 237, VII, 169, V, e 250, inciso I, do Regimento Interno deste Tribunal, e no art. 103, § 1º, da Resolução - TCU 259/2014 e ainda, de conformidade com a proposta da unidade técnica (peça 5), em conhecer da representação, uma vez satisfeitos os requisitos de admissibilidade, para, no mérito, considerá-la improcedente; indeferir, com fulcro no art. 146, § 2º, do Regimento Interno/TCU, o pedido formulado por Gilson Gomes Afonso, sócio da empresa Real forte Manutenção Predial Eireli, de ser considerado como parte interessada, mas lhe autorizando, caso requeira, vista e cópia às peças não sigilosas dos presentes autos após a prolação da deliberação de mérito; indeferir o pedido de medida cautelar, formulado pelo

Acórdão nº	Assunto	Determinações, recomendações e certificações
		<p>representante, ante a inexistência dos pressupostos necessários a sua concessão, sem prejuízo das providências descritas no subitem 1.6 desta deliberação.</p> <p>Encaminhar cópia desta deliberação à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e ao representante;</p> <p>Arquivar os presentes autos.</p>
2015/2020-PL	<p>Representação sobre supostas irregularidades em pregão eletrônico cujo objeto é a prestação de serviços de gerenciamento de frota de veículos, tratores, implementos agrícolas e geradores de energia, por meio de sistema web informatizado e tecnologia de pagamento por cartão magnético, executados em rede de estabelecimentos credenciados na manutenção preventiva e corretiva de veículos (Licitação 2/2020 – Embrapa Semiárido).</p>	<p>ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, diante das razões expostas pelo Relator, em:</p> <p>9.1. conhecer da Representação satisfeitos os requisitos de admissibilidade constantes no art. 113, § 1º, da Lei 8.666/1993, c/c os arts. 235 e 237, VII, do Regimento Interno deste Tribunal, e no art. 103, § 1º, da Resolução - TCU 259/2014;</p> <p>9.2. no mérito, considerar a Representação improcedente;</p> <p>9.3. indeferir o pedido de concessão de medida cautelar formulado pela representante;</p> <p>9.4. dar ciência deste Acórdão à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e à representante, informando que o Relatório e o Voto que o fundamentam podem ser consultados por meio do endereço www.tcu.gov.br/acordaos; e</p> <p>9.5. arquivar os presentes autos, nos termos do art. 250, I, c/c art. 169, V, do Regimento Interno deste Tribunal.</p>
901/2020-PL	<p>Relatório de Acompanhamento tendo como objeto as transferências voluntárias operacionalizadas por intermédio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv) e que beneficiem Fundações Públicas do Estado do Rio Grande do Sul - Fiscalis 174/2017.</p>	<p>Os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão de Plenário, ACORDAM, por unanimidade, de acordo com os pareceres emitidos nos autos e com fundamento no art. 250, inciso I, do Regimento Interno, em:</p> <p>a) considerar cumpridas as determinações do subitem 9.3 do Acórdão 2598/8211-TCU-Plenário;</p> <p>b) dar ciência desta deliberação à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa;</p> <p>c) apensar o processo ao TC Processo 012.914/2017-7, originador deste acompanhamento.</p>
720/2020-PL	<p>Supostas irregularidades no Pregão 05/2019/2019 - Embrapa - Fornecimento de Sistema informatizado de Prevenção de Intrusão.</p>	<p>Os Ministros do Tribunal de Contas da União ACORDAM, por unanimidade, com fundamento no art. 113, § 1º, da Lei 8.666/1993, c/c os arts. 143, incisos III e V, alínea a, 235, 237, inciso VII, e 250, inciso I, do Regimento Interno/TCU, em conhecer da presente representação, para, no mérito, considerá-la improcedente e encaminhar cópia desta deliberação ao representante e à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária</p>

Acórdão nº	Assunto	Determinações, recomendações e científicações
		– Embrapa, promovendo-se, em seguida, o arquivamento dos autos, de acordo com o parecer da unidade técnica.

Fonte: AUD/Embrapa (2021), com base no monitoramento da AUD e nas informações extraídas do Sistema Conecta TCU em 6/1/2021.

As recomendações da CGU são monitoradas por meio do sistema e-Aud. O acompanhamento junto às Unidades Centrais e Descentralizadas está a cargo da Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI), por meio da Gerência de Riscos, Integridade e Transparência (GRIT).

Em 2020, 34 recomendações da CGU haviam sido implementadas, quantitativo que corresponde a 40% do total registrado no e-Aud. Na Figura 1, apresentamos a situação das recomendações emitidas pela CGU por unidade auditada.

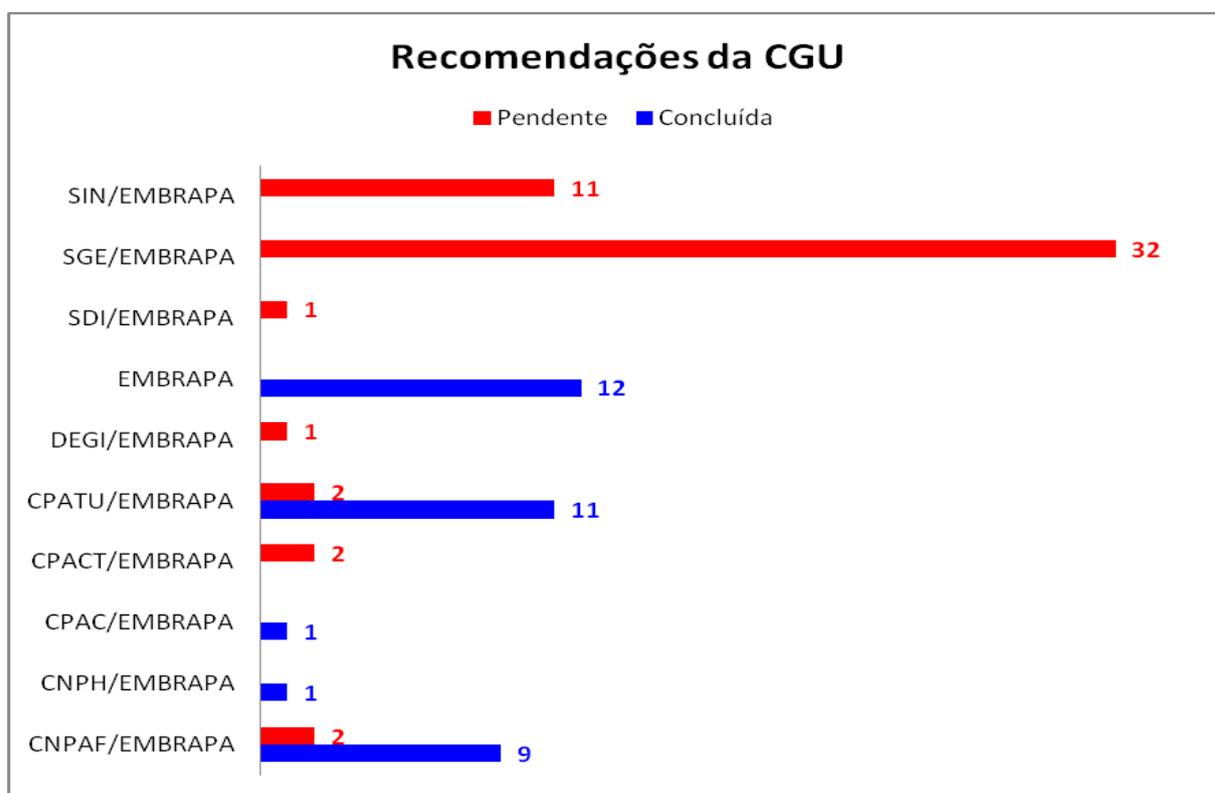


Figura 1. Recomendações emitidas pela CGU.

Fonte: AUD/Embrapa (2021), com base nos dados extraídos do sistema e-Aud em 7/1/2021.

3. FATOS RELEVANTES QUE IMPACTARAM POSITIVAMENTE OU NEGATIVAMENTE NOS RECURSOS E NA ORGANIZAÇÃO DA AUDITORIA

A situação de emergência sanitária decorrente da pandemia de Covid-19, a implementação do EPR e o desligamento de um membro da equipe de auditores impactaram no desenvolvimento das atividades da auditoria. Esses fatores provocaram ajustes na programação, na forma de realização das auditorias e no tempo de execução das atividades.

A partir da decretação da pandemia da Covid-19 no Brasil, em março de 2020, iniciamos uma avaliação das auditorias previstas para o exercício de 2020, considerando o contexto interno e externo naquele momento, os riscos e as alternativas passíveis de serem implementadas. Adotamos como estratégia a realização de forma remota das auditorias, seguida de avaliações contínuas e periódicas dos impactos na execução e nos resultados dos trabalhos.

Antecipamos a auditoria de conformidade na Embrapa Cerrados, em Planaltina, DF, que estava prevista para o exercício de 2021, uma vez que as viagens longas estavam suspensas. Além disso, antecipamos para o 1º semestre três auditorias operacionais programadas para ter início no segundo semestre de 2020 – Avaliação de Controles Internos, Avaliação da Transparência das Informações e Avaliação dos Mecanismos de Integridade.

Por meio de avaliações periódicas, verificamos que, apesar das limitações impostas pela realização das auditorias de forma remota, os resultados eram satisfatórios diante do cenário daquele momento. Por isso, optamos por dar continuidade às auditorias remotas, mantendo as avaliações periódicas da execução da programação dos trabalhos de auditoria previstos para 2020.

No final do 1º semestre, um auditor pediu desligamento da Embrapa e, no início do 2º semestre, a Embrapa iniciou o *Go live* do ERP. Esses fatores motivaram uma nova revisão da programação das auditorias. Destacamos que a dedicação das Unidades à implantação do ERP e a redução de equipes devido ao PDI provocaram uma dilatação do tempo para realização das auditorias, uma vez

que as Unidades também demandaram mais tempo para atender às solicitações de auditoria, que se intensificaram diante da nova forma de condução dos trabalhos.

Em decorrência desses fatores, cancelamos as auditorias na Embrapa Gado de Leite e na Embrapa Clima Temperado, as quais foram incluídas na programação de 2021, conforme o PAINT do exercício em questão. Essas duas Unidades foram escolhidas com base nas auditorias realizadas e em curso no ano de 2020, na data de realização da última auditoria nas respectivas Unidades e na quantidade de auditores necessária à condução dos trabalhos.

Cabe destacar que a redução da capacidade operativa da AUD em decorrência da não manutenção de seu quadro de empregados e da alteração da estrutura remuneratória prevista em seu regimento interno pode gerar impactos na execução das atividades previstas para o exercício de 2021, conforme mencionado no PAINT. Por isso, torna-se necessária a manutenção das condições atuais para que as atividades não sejam impactadas.

4. AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Em 2020, foram proporcionadas 39 capacitações por meio de cursos, seminários e eventos, conforme Tabela 9, com carga horária total de 1.960 horas. Em média, cada empregado lotado na AUD participou em 112 horas de capacitação. Os auditores tiveram uma participação que contabilizou mais de 40 horas de capacitação em temas relacionados à sua área de atuação.

Tabela 9. Participação dos empregados lotados na AUD em capacitações e treinamentos em 2020.

Ord.	Tema	Evento	Carga Horária	Qtde. Participante
1	Controle Interno	Capacitação no Sistema e-Aud - Monitoramento de Recomendações - Presencial. CGU. Data: 15/1/2020. Brasília/DF.	3	2
2	Controle Interno	Etapa I: Segurança em Auditoria. Curso: Auditoria Baseada em Risco. TCU. À distância.	25	3
3	Controle Interno	Etapa II: Risco em Auditoria. Curso: Auditoria Baseada em Risco. TCU. À distância.	25	2
4	Controle Interno	Curso Normas Internacionais de Auditoria Financeira - NIA (Turma FEV/2020). ENAP. À distância.	40	5

Ord.	Tema	Evento	Carga Horária	Qtde. Participante
5	Integridade	Curso Fundamentos da Integridade Pública - Prevenindo a Corrupção. Instituto Serzedello Corrêa - TCU. À distância.	25	3
6	Controle Interno	Curso de extensão Auditoria Governamental. Unieducar - Universidade Corporativa. À distância.	80	1
7	Avaliação de Impacto	Curso Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais. ENAP. À distância.	36	1
8	Orçamento e Finanças	Curso Siafi Básico. ENAP. À distância.	35	1
9	Controle Interno	Curso Controles na Administração Pública-Instituto Serzedello Corrêa (TCU). À distância.	30	3
10	Acesso a Informação	Curso Acesso a Informação. ENAP. À distância.	20	1
11	Ética	Curso Ética no Serviço Público. ENAP. À distância.	20	1
12	Correição	Curso Atividade Correicional - Visão Geral. ENAP. À distância.	25	2
13	Gestão de Riscos	Curso Gestão de Riscos Corporativos. Embrapa. À distância.	24	3
14	Gestão de Riscos	Curso Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo o Coso). ENAP. À distância.	24	1
15	Auditoria	Curso on-line sobre IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna, no período de 29 de junho a 2 de julho de 2020. CGU. À distância.	16	1
16	Ética e Integridade	Curso Gestão da Integridade e da Ética na Embrapa. Embrapa. À distância.	30	18
17	Auditoria	Curso Elaboração de Relatórios de Auditoria. ENAP. À distância.	30	8
18	Governança Corporativa	Curso A Nova Lei Anticorrupção e a Governança Corporativa - Gratuito. Unieducar. À distância.	4	3
19	Controle Interno	Controle e Governança: Conaci promove webinar sobre a atualização do modelo de 3 linhas em Evento online. CONACI. À distância.	2	11
20	Assédio Moral	Curso Assédio Moral no Trabalho. GINEAD – Instituto Nacional de Ensino à Distância. À distância.	20	1
22	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno - Desafio das Unidades de Auditoria Interna: Auditoria Financeira e Auditoria de Avaliação de Políticas Públicas. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	4
23	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno – Auditoria Preventiva em Licitações: Alcance de Resultados com o Uso de Algoritmos e Blockchain. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	3
24	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno - Gerenciamento de Pessoas na Auditoria Interna: os Papéis da Liderança e da Motivação na Escalada de Capacidades. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	4

Ord.	Tema	Evento	Carga Horária	Qtde. Participante
25	Licitações	Curso Licitações Sustentáveis (Turma Mai/2020). Instituto Serzedello Corrêa (ISC-TCU). À distância.	28	1
26	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno - Construção de um modelo de capacidade para as corregedorias. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	4
27	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno - Consultoria no âmbito da Atividade de Auditoria Interna Governamental. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	4
28	Controle Interno	XVI Encontro Nacional de Controle Interno - Exigência de Programas de Integridade em Contratações: Aspectos Jurídicos, Análise de Impacto Regulatório e Experiências. Conselho Nacional de Controle Interno. À distância.	2	4
29	Controle Interno	Curso sobre Registro e Monitoramento de Recomendações das UAIGs no e-Aud. CGU. À distância.	2,5	7
30	Auditoria	Curso Técnicas de Auditoria Interna Governamental. ENAP. À distância.	40	1
31	Auditoria	Curso LIVE sobre Avaliação IA-CM no Sistema e-Aud. CGU. À distância.	2,5	6
32	Auditoria	Fórum Anual das Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo. CGU. À distância.	3	6
33	Licitações	Webinar - Nova Lei de Licitações: o que muda nas compras públicas. CGU. À distância.	2,5	1
34	Gestão de Pessoas	Curso Gestão de Equipes de Trabalho. Embrapa. À distância.	35	2
35	Controle Interno	4º Fórum Nacional de Controle: Inovação em prol da Educação no Brasil. CGU. À distância.	16	1
36	Contabilização de Benefícios	Capacitação on-line sobre Metodologia de Contabilização de Benefícios, no dia 25 de junho de 2020, na plataforma Teams. CGU. À distância.	4	1
37	Auditoria	Curso sobre Comunicações de Auditoria e Monitoramento de Recomendações no e-Aud. CGU. À distância.	2,5	1
38	Auditoria	LIVE sobre Processo de Supervisão Técnica das UAIG no e-Aud, CGU. À distância.	2,5	1
39	Transferências da União	V Fórum Nacional de Transferências da União, Plataforma +Brasil. À distância.	15	1

Fonte: AUD/Embrapa (2020).

5. NÍVEL DE MATURAÇÃO DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA, DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE CONTROLES INTERNOS

Nesta seção, apresentamos uma análise consolidada sobre o nível de maturação dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Embrapa.

5.1 Governança

Os processos de governança da Embrapa são baseados no arcabouço legal que rege suas interações e seu processo de tomada de decisão. Esse arcabouço abrange, dentre outros, a lei de criação da instituição, a lei das estatais, o seu estatuto, suas políticas, planos e normativos internos, que estabelecem um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, comunicação, controle e *accountability* para nortear as ações da Empresa.

Conforme o último levantamento da Governança Pública realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – Relatório individual da autoavaliação / Acórdão nº 2699/2018-TCU-Plenário –, o índice integrado de governança e gestão públicas (iGG) da Embrapa é classificado como intermediário. No detalhamento do índice de governança pública (iGovPub), que contempla os índices de capacidade de liderança, de capacidade de estratégia, e de capacidade em *accountability*, o estabelecimento da estratégia da organização e a asseguuração da efetiva atuação da auditoria interna foram considerados aprimorados.

No 2º semestre de 2020, foi iniciado o *Go live* do *Enterprise Resource Planning* (ERP). Esse sistema integrará e dará suporte aos processos administrativos das áreas de gestão de pessoas, financeira e patrimonial, conferindo mais transparência, eficiência e segurança aos processos administrativos. Com a implantação e operacionalização efetiva desse sistema, espera-se ganhos de eficiência, com redução no tempo de geração de relatórios, automatização de rotinas internas e disponibilização de informações em tempo real e de forma confiável, eliminando fragilidades e vulnerabilidades.

Em 2020, também foi aprovado o VII Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2020-2030, definindo diretrizes para atuação da Embrapa no médio e longo prazos. Por meio desse Plano, foram estabelecidas metas estratégicas, que serão monitoradas por indicadores para acompanhamento contínuo do desempenho da Empresa.

No que tange à governança de pessoas, destacamos que a Embrapa ainda não possui um comitê estratégico de gestão de pessoas, haja vista o disposto no subitem 9.1.1.3 do Acórdão nº 3023/2013-TCU-Plenário. De acordo com informações da Secretaria Geral (SGE), registradas no processo SEI nº 21148.00020/2021-19, em 2021 as ações para constituição do referido comitê serão retomadas.

Em relação à governança de TI, ressaltamos a necessidade de atualização do II Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). De acordo com Resolução Normativa nº 2/2017, o III PDTIC estava em elaboração, no entanto, a sua conclusão dependia da revisão do PDE, para que houvesse uma compatibilização entre eles.

No que tange à governança das aquisições, por meio da auditoria operacional realizada em 2020, verificamos melhorias em relação ao monitoramento do desempenho do processo de compras e de gestão de contratos pela alta administração, da definição da força de trabalho e dos processos de planejamento e gestão de contratos, das práticas de gestão de riscos, avaliação de desempenho e critérios de sustentabilidade. No entanto, ainda há lacunas relacionadas a esses itens que precisam ser sanadas.

Nesse sentido, destacamos a necessidade de adotar as seguintes providências: elaboração do plano anual de contratação e de um plano corporativo de capacitação; estabelecimento de um processo de sucessão que assegure a continuidade das atividades; definição da força de trabalho e do perfil profissional; aprimoramento da gestão de riscos das contratações; e definição de indicadores e metas para monitoramento do desempenho das áreas responsáveis pelas aquisições e contratações.

Cabe mencionar ainda que a Embrapa atende, de forma geral, aos requisitos da legislação relacionada à transparência das informações. No entanto, no Portal da Empresa ainda são encontradas informações incompletas, desatualizadas, sem padronização, divergentes e de difícil acesso sobre regimentos internos, relatórios institucionais, políticas e regulamentos, compras e contratações, contratos, demonstrações financeiras, receitas, despesas e perguntas frequentes.

Por fim, quanto às medidas de integridade, por meio das avaliações realizadas, verificamos que houve melhorias e avanços. Porém, a Embrapa ainda não implementou um programa, consolidando o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade.

5.2 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos na Embrapa ainda se encontra em um estágio inicial, com a realização de ações pontuais e esporádicas em determinadas áreas. Embora os colegiados estejam monitorando e acompanhando a estruturação do processo de gestão de risco, as ações até o momento ainda não criaram uma base sólida para o processo de avaliação de riscos.

Desde 2014, a Embrapa conta com uma área para tratar de gestão de riscos. No início foi criada a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR), que se tornou, em 2018, uma Gerência vinculada à atual Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI). Com a criação dessa Gerência, as ações para a implementação de um processo estruturado de gestão de riscos tiveram um avanço maior, destacando-se, dentre esses avanços, a elaboração da política de gestão de riscos, que é um dos passos mais importantes para a institucionalização dessa gestão, uma vez que respalda todas as ações necessárias ao seu ciclo.

Em dezembro de 2020, foi publicada uma nova versão da Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos. Em decorrência da redefinição do Comitê de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos (CGRIC), a estrutura de gestão de riscos, integridade e controles internos da Embrapa foi definida da seguinte forma:

- a) Comitê Estratégico de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão (CeGRIC), composto pelo Presidente e pelos Diretores-Executivos da Embrapa.

- b) Comitê Tático, denominado Área de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão (CtGRIC), composto pelo Diretor-Executivo de Gestão Institucional e chefes de Secretaria da Embrapa.

- c) Comitê Local de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão (CLGRIC), composto, em cada Unidade Descentralizada, pela Chefia-Geral e por seus chefes adjuntos.

- d) Gerência de Riscos, Integridade e Transparência (GRIT), como área de apoio à gestão de riscos, integridade e controles internos da gestão, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI).

- e) Agentes de Riscos, no mínimo dois empregados por Unidade Descentralizada e por Secretaria, responsáveis pelo apoio à implantação e à gestão de riscos.

- f) Gestor de processo/área que corresponde a todo e qualquer responsável pela execução de um determinado processo/área de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

Com essa reestruturação esperamos avanços no processo de gestão de risco da Empresa.

5.3 Controles Internos

Em 2020, realizamos uma auditoria operacional com o objetivo de avaliar os controles internos, considerando as seguintes dimensões: ambiente, avaliação de riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento, haja vista o disposto na Instrução Normativa Conjunta (IN) nº 1/2016.

Por meio dessa avaliação, verificamos que os controles internos da Embrapa favorecem de forma razoável o alcance dos seus objetivos, no entanto, são necessárias melhorias para sustentar e fortalecer o desempenho e a agilidade das operações da Empresa.

Verificamos que as ações de monitoramento e melhoria dos controles internos realizadas pela SDI/GRIT ainda são pontuais e estão em um estágio inicial. Quanto às ações de controles dos gestores das Unidades da Embrapa, torna-se necessário considerar aspectos relacionados à transversalidade e integração dos processos. Portanto, cabe a adoção de medidas para fortalecer os controles internos e mitigar os riscos interligados que envolvem todo o fluxo dos processos e das operações, de modo a assegurar a consecução dos objetivos institucionais.

Em relação ao ambiente de controle, torna-se necessário intensificar a supervisão dos controles internos pela alta administração e fortalecer a prática de gestão de pessoas, especialmente no que tange às estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos, e à definição de indicadores relacionados à força de trabalho (índices de absentismo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, dentre outros).

Os procedimentos para identificação e tratamento dos processos críticos, com base em avaliação de risco, encontram-se num nível básico, haja vista que, diante da diversidade de processos, não há, até o momento, ações suficientes para que esses processos sejam devidamente identificados e os seus respectivos riscos mitigados, visando o alcance dos objetivos institucionais. Em outros termos, ainda não foi efetivamente implementado um processo estruturado de gestão de riscos, que permita identificar, avaliar, tratar e comunicar os riscos.

Quanto às atividades de controle, observamos que há procedimentos para prevenção e detecção de riscos em todos os níveis – operacional, tático e estratégico – e funções. Esses procedimentos estão materializados no conjunto de normativos internos, políticas, planos, procedimentos e de sistemas de informações. Porém, a existência de normas desatualizadas, a falta de sinergia entre as ações de controle e a ausência de um monitoramento contínuo para avaliar a qualidade desse

sistema de controles internos ao longo do tempo impede a mitigação efetiva dos riscos.

Na dimensão de informação/comunicação, observamos que as informações são documentadas e armazenadas, entretanto, é necessária a verificação da fidedignidade dos dados registrados nos relatórios e documentos institucionais para mitigar eventuais divergências nas informações financeiras e de desempenho da Empresa.

No que tange ao monitoramento, detectamos que não há uma avaliação e um monitoramento contínuo e sistemático da primeira e segunda linha de defesa em relação aos controles internos. Não obstante, foram identificadas ações específicas e pontuais, realizadas em decorrência do monitoramento do Indicador de Governança IG-Sest, das recomendações da Auditoria Interna, da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), além do atendimento de demandas dos colegiados, órgãos supervisores e ministérios.

6. BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ATIVIDADE DE AUDITORIA

As auditorias de conformidade nas Unidades Descentralizadas proporcionaram melhorias nos processos e controles internos relativos à gestão orçamentária e financeira, gestão de patrimônio e suprimento, gestão de pessoas, gestão de contratos, gestão de imóveis e campos experimentais, gestão de infraestrutura e logística, bem como nos processos das áreas de inovação, tecnologia da informação e gestão ambiental.

Essas melhorias são decorrentes da implementação das recomendações emitidas pela AUD, que contemplaram processos, ações e atividades relacionados às áreas meio e fim, considerando aspectos de eficácia, eficiência, legalidade e efetividade. Também eliminaram e mitigaram riscos que poderiam causar prejuízo à Empresa, haja vista as impropriedades e fragilidades identificadas nos processos de compras e contratações, no pagamento indevido de adicionais e benefícios a empregados, na documentação legal das Unidades, no descumprimento da legislação trabalhista, na execução orçamentária e financeira,

na prestação de contas relativas às parcerias e aos convênios celebrados, no acompanhamento e monitoramento de processos judiciais e correccionais, na aquisição e utilização de equipamento de alto custo, dentre outros.

As auditorias nas Demonstrações Financeiras (DFs) fortaleceram os controles e possibilitaram a correção de fragilidades e inconsistências. Com a implementação das recomendações da AUD, houve a correção da apropriação contábil de valores em contas do intangível e a regularização do valor de R\$ 5 milhões contabilizados na conta “Depreciação, Amortização e Exaustão”, que estavam impactando negativamente o resultado do exercício. Também foi iniciada a correção e melhoria das informações relativas às parcelas indenizatórias do Plano de Desligamento Incentivado (PDI), ou seja, foi iniciado o processo de baixa dos valores que resultaram no aumento indevido de despesa no montante de R\$ 11 milhões e a inserção das informações sobre os gastos do PDI nas notas explicativas.

As avaliações ainda resultaram na identificação e regularização da apropriação a menor de 117 milhões de despesas de férias – que estava impactando o resultado do exercício – e o provisionamento a menor de 27 milhões de férias a pagar. Também promoveram a correção das inconsistências dos relatórios analíticos da área de pessoal utilizados na elaboração das Demonstrações Financeiras (DFs).

As ações da auditoria também estão gerando outros benefícios aos processos e controles das DFs, dentre os quais destacamos: melhorias na apropriação contábil e na apuração de créditos tributários; implementação de controles para acompanhamento dos registros relativos aos depósitos judiciais; e qualificação das informações consignadas em notas explicativas.

As auditorias operacionais contemplaram a avaliação dos controles internos, da transparência das informações, dos mecanismos de integridade e da governança das aquisições. Em relação aos controles internos, os resultados geraram um diagnóstico e a emissão de recomendações que estão subsidiando a 1ª

e a 2ª linha de defesa no direcionamento de ações estruturantes voltadas para melhoria dos controles.

Em relação à transparência das informações, a implementação das recomendações tem promovido à qualificação das informações divulgadas no Portal da Embrapa e sanado as falhas identificadas, que estão relacionadas à existência de informações incompletas, desatualizadas, sem padronização, divergentes e de difícil acesso.

No que tange aos mecanismos de integridade, a avaliação realizada pela AUD tem possibilitado a implementação de um programa de integridade, consolidando o conjunto de mecanismos e procedimentos internos relacionados a essa questão.

Quanto à governança das aquisições, a avaliação realizada possibilitou a identificação de lacunas e gargalos no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle adotados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições. Com a implementação das recomendações emitidas pela AUD, as contratações agregaram valor ao negócio da Empresa, com riscos aceitáveis.

As auditorias na Casembrapa e na Fundação Ceres promoveram melhorias na governança, nos controles internos e na gestão de riscos dessas entidades. Na Casembrapa as recomendações emitidas tiveram por objetivo a regularidade e efetividade dos atos de gestão dos colegiados, a melhoria dos controles das despesas assistenciais de associados, a correção de falhas nos processos de compras e contratações, a revisão da avaliação atuarial referente ao plano de custeio, a elaboração do plano anual e do plano de metas, e a melhoria no processo de elaboração, apresentação e aprovação das demonstrações financeiras.

Na Fundação Ceres, a auditoria resultou na emissão de recomendações visando a eliminação de fragilidades e o fortalecimento dos controles inerentes aos processos da área de investimento e da área jurídica, e a melhoria da gestão de contratos e de benefícios.

No exercício de 2020, também foram recuperados R\$ 225 mil, conforme Tabela 10, e evitados gastos indevidos no valor de R\$ 119,7 mil, em decorrência dos trabalhos de auditoria.

Tabela 10. Benefícios Financeiros.

Origem	Valor (R\$)
Auditoria em Unidades da Embrapa	225.172,43

Fonte: AUD/Embrapa (2021), com base nas planilhas de acompanhamento dos relatórios de auditoria.

Os trabalhos de auditoria ainda geraram benefícios não financeiros, os quais relacionamos na Tabela 11.

Tabela 11. Benefícios Não Financeiros.

Tipo (*)	Qtde.
Benefícios relacionados à dimensão Missão, Visão e/ou Resultado e com repercussão Transversal	7
Benefícios relacionados à dimensão Missão, Visão e/ou Resultado e com repercussão Estratégica	15
Benefícios relacionados à dimensão Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos e com repercussão Transversal	26
Benefícios relacionados à dimensão Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos e com repercussão Estratégica	8
Benefícios relacionados à dimensão Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos e com repercussão Tático/Operacional	96
TOTAL	152

(*) Notas (conforme definições da CGU):

a) Na dimensão “Missão, Visão e/ou Resultado”, consideramos o benefício implementado que afetou os processos finalísticos da organização, tomando por referência o planejamento estratégico da Unidade auditada.

b) Na dimensão “Pessoas, Infraestrutura e/ou Processos Internos”, consideramos o benefício implementado que afetou os processos de apoio e/ou gerenciais da organização, tomando por referência o planejamento estratégico da Unidade auditada.

c) Benefício com repercussão “Transversal” é aquele gerado pelas providências adotadas pelo gestor que ultrapassou, de alguma forma, o âmbito da própria Unidade auditada, tendo sido tratado ou tendo impacto no âmbito de outras Unidades.

d) Benefício com repercussão “Estratégica” é aquele gerado pelas providências adotadas pelo gestor que foi tratado pela Alta Administração da Unidade.

e) Benefício com repercussão “Tático/Operacional” é aquele proporcionado pelas providências adotadas pelo gestor que diz respeito às atividades internas e/ou operacionais da Unidade examinada, sem decorrer de tomada de decisão da Alta Administração da Unidade, entendida como o Colegiado de Diretoria, Conselho de Administração ou equivalente.

Fonte: AUD/Embrapa (2019), com base nas planilhas de acompanhamento dos relatórios de auditoria e nas orientações da CGU quanto à quantificação dos benefícios.

Em síntese, as recomendações contemplaram melhorias na gestão de riscos, controles internos, transparência e accountability, uma vez que as avaliações abrangeram a forma como os recursos foram administrados e de que maneira a gestão foi exercida para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais e a integridade das informações e processos.

7. AÇÕES DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

Com o mapeamento dos processos da AUD concluído, estamos finalizando um diagnóstico para viabilizar a implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da AUD (PGMQ-AUD), utilizando a metodologia *Internal Audit Capability* (Modelo IA-CM) do Instituto dos Auditores Internos (IIA), haja vista o disposto na Portaria CGU nº 777, de 18 de fevereiro de 2019. Após a conclusão desse diagnóstico, que será registrado no sistema e-Aud, será elaborado um plano de ação para alcançar o 3º nível indicado como maturidade do Modelo.

No que tange à informatização dos processos da AUD, obtivemos autorização da CGU para utilizar o módulo de Monitoramento do sistema e-Aud. Foi elaborado um plano para implementação desse módulo, com ações de comunicação, treinamento e migração de informações, que está em curso. Dessa forma, as recomendações emitidas a partir de 2021 pela AUD serão monitoradas por esse sistema, e as de exercício anteriores serão gradualmente inseridas no e-Aud.

Também solicitamos à CGU autorização para utilização de todos os módulos do sistema e-Aud, de modo a executar todas as fases do processo de auditoria, desde o mapeamento do universo de auditoria e o desenvolvimento do plano anual de auditoria até a operacionalização dos trabalhos individuais, contemplando as fases de planejamento, execução, comunicação dos resultados, monitoramento das recomendações emitidas, registro e contabilização de benefícios.

Elaboramos um modelo de *feedback* estruturado (autoavaliação) que foi preenchido pela equipe da AUD. Esse documento tem por objetivo melhorar as competências técnicas e comportamentais de cada empregado, orientando o seu desenvolvimento profissional contínuo.

Os indicadores de desempenho da AUD foram monitorados de forma periódica e contínua, subsidiando a correção de falhas e o gerenciamento das atividades.

8. CONCLUSÃO

A programação quantitativa de auditorias do ano de 2020 teve um índice de 90% de execução. Apenas duas das auditorias programadas inicialmente não foram realizadas. Os trabalhos consumiram mais de 19 mil horas de trabalho, compreendendo o exame de objetos auditáveis que envolvem valores significativos e pontos críticos para o alcance dos objetivos institucionais e entrega de valor à sociedade.

Essas constatações resultaram na emissão de 592 recomendações para adequação e melhoria da gestão de riscos, dos controles internos e dos processos de governança corporativa, de modo a proporcionar uma razoável garantia de que as operações da Embrapa funcionem em consonância com o planejado. Desse total de recomendações, 193 (33%) foram implementadas até 31/12/2020 e 399 (67%) ainda estão pendentes.

Cabe destacar que a falta de tempestividade na implementação das recomendações, especialmente aquelas relacionadas às constatações graves e de exercícios anteriores, compromete a melhoria das operações da Empresa, em termos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do desempenho.

Embora a Embrapa possua um sistema de governança atuante, além de amplo arcabouço normativo, sistemas de informações e controles internos, as auditorias realizadas evidenciaram impropriedades e fragilidades nas atividades de controle e de gerenciamento de riscos, tanto as de natureza de prevenção como as de detecção, materializadas pelo não cumprimento dos normativos e dispositivos legais, por lacunas e gargalos identificados nas operações da Empresa; por incongruências nas demonstrações financeiras; e pela incipiência das ações relacionadas à gestão de riscos e integridade.

A implementação das recomendações, a atuação efetiva das primeira e segunda linhas no gerenciamento dos riscos (incluído o controle interno) e a conclusão das ações de melhoria em curso, dentre as quais destacamos o ERP, a estruturação do processo de gestão de riscos e a implementação do programa de

integridade são medidas necessárias para sanar as fragilidades e ineficiências dos processos e operações da Empresa, assegurando o alcance dos resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais.

Brasília, 4 de fevereiro de 2021.

Osley Hugo de Borba Brito
Chefe da Assessoria de Auditoria Interna (AUD)

Anexo

Metodologia utilizada para seleção dos trabalhos de auditoria com base na avaliação de riscos

1 - Introdução

O Plano de Auditoria Interna é a etapa de identificação dos trabalhos de auditoria a serem realizados prioritariamente em um período de um ano, conforme item 84 da Instrução Normativa CGU nº 3/2017 e subitem 4.1 do Manual de Orientações Técnicas aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 8/2017. Considerando que esse Plano deve contemplar as ações de auditoria previstas e seus objetivos, mediante a avaliação dos riscos e determinação da relevância dos objetos a serem auditados, apresentamos, a seguir, a metodologia utilizada para priorização dos temas e das Unidades a serem auditadas.

Na oportunidade, destaca-se que o ordenamento jurídico estabelece objetos de auditorias que devem ser avaliados periodicamente, conforme descrito a seguir:

a) Avaliação dos processos e controles internos das Demonstrações Financeiras.

Fundamentação legal: § 1º do art. 82 do Decreto-Lei nº 200/1967; art. 142 do Decreto nº 93.872/1986; inciso II, § 3º, do art. 9 da Lei nº 13.303/2016; inciso II, art. 17 do Decreto nº 8945/2016; inciso I, art. 51 do Estatuto e alínea “e” (finalidades básicas) do Anexo à Deliberação nº 5/2015.

b) Avaliação das atividades da Caixa de Assistência dos Empregados da Embrapa (responsável por administrar e operar o Plano de Assistência Médica dos Empregados da Embrapa) e da Fundação Ceres - Entidade Fechada de Previdência Complementar.

Fundamentação legal: Resoluções CGPAR nºs 9/2016 (arts. 1º e 4º), 22/2018 (art. 8º) e 23/2018 (art. 18).

Assim sendo, realizaremos auditorias financeiras contemplando os processos e os controles internos das Demonstrações Financeiras do exercício de 2020 e do 2º Trimestre de 2021, bem como auditoria sobre as atividades da Casembrapa e Fundação Ceres.

2 - Metodologia

Na Embrapa, o processo formal de gerenciamento de riscos ainda está sendo estruturado. Por causa da inexistência de um processo estruturado de gestão de riscos, definimos fatores de riscos para selecionar os trabalhos de auditoria de conformidade nas Unidades Descentralizadas, conforme os subitens 4.1.4.3 e 4.1.4.3.1 do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT), aprovado pela IN CGU nº 8/2017.

Ainda na fase de identificação e seleção dos objetos a serem auditados, coletamos informações sobre a expectativa da Diretoria-Executiva e dos colegiados, de modo a obter entendimento dos principais processos e riscos associados, haja vista o disposto no item 86 do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado pela IN CGU nº 3/2017.

Desenvolvemos metodologias distintas para a definição das auditorias de conformidade¹ e operacionais². Dada a natureza das auditorias, tais metodologias contemplaram fontes distintas de informações e fatores de riscos.

A hierarquização dos objetos presentes no universo de auditoria levou em consideração critérios de relevância, materialidade e criticidade. A aplicação desses critérios possibilitou priorizar objetos que envolvam maior quantidade de recursos financeiros, compreendam aspectos relevantes para a gestão, tenham impactos na

¹ A auditoria de conformidade tem por objetivo avaliar se um dado objeto está em conformidade com as normas aplicáveis identificadas como critérios.

² A auditoria operacional consiste no exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da Empresa, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão.

entrega de resultados à sociedade e imponham riscos significativos ao alcance dos objetivos institucionais.

Após a hierarquização, realizamos a seleção dos objetos auditáveis, considerando a capacidade operacional da AUD e o rodízio de ênfase, que constitui uma rotação entre os objetos que compõem o universo de auditoria em determinado período, de modo a evitar vários trabalhos de auditoria sobre um mesmo objeto auditável e a inexistência de trabalhos sobre outros objetos relacionados a um menor risco, conforme o subitem 4.1.5.2 do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa GCU nº 8/2017.

Considerando a capacidade operacional da AUD e o tempo de auditoragem, avaliamos que, no ano de 2021, a AUD terá condições de realizar nove auditorias de conformidade nas Unidades Descentralizadas, três auditorias operacionais e quatro obrigatórias (Fundação Ceres, Casembrapa e processos e controles internos das Demonstrações Financeiras do exercício de 2020 e do 2º Trimestre de 2021).

2.1 – Auditoria Operacional

A seleção dos objetos das auditorias operacionais foi feita com base nos temas e processos considerados estratégicos para a alta administração e colegiados, tendo em vista o disposto nos itens 85 e 86 da Instrução Normativa CGU nº 3/2017 e a atualização dos objetos auditáveis.

Elaboramos um questionário eletrônico contendo um rol de temas passíveis de avaliação e questões destinadas à indicação e priorização de novos temas e/ou processos estratégicos a serem avaliados pela AUD.

As informações coletadas foram consolidadas em três grupos, conforme descrito a seguir:

1. Avaliações consideradas estratégicas.
2. Temas estratégicos propostos.

3. Temas ou processos a serem priorizados.

Para cada tema e/ou processo proposto computamos o número de indicações realizadas pelos respondentes. Em seguida, agrupamos os temas e/ou processos afins, os quais foram hierarquizados pela quantidade total de indicações.

Após a hierarquização e considerando a capacidade operacional da AUD, foram selecionados os seguintes objetos auditáveis:

- Avaliação de metas e resultados de PD&I, considerando, inclusive, aspectos relacionados ao desempenho do corpo técnico, à otimização de custos e à eficiência operacional.
- Avaliação da gestão de ativos e propriedade intelectual, contemplando, inclusive, a gestão dos riscos e os mecanismos de controle das tecnologias em desenvolvimento.
- Avaliação das cooperações tecnológicas (parcerias relacionadas aos projetos tipo III, que são movidos por demandas de mercado), considerando o relacionamento com fundações de apoio.

Destacamos que, em 2018, foram priorizados sete temas, os quais descrevemos a seguir, para serem avaliados nos dois exercícios subsequentes. No exercício de 2019, avaliamos os três primeiros temas e, em 2020, os demais.

1. Avaliação de resultados da gestão.
2. Avaliação da gestão de riscos.
3. Avaliação da segurança da informação.
4. Avaliação da governança.
5. Avaliação da transparência das informações.
6. Avaliação dos controles internos.
7. Avaliação dos mecanismos de integridade.

2.2 – Auditoria de Conformidade

Para definição das auditorias de conformidade, utilizamos fatores de riscos quantitativos e qualitativos para priorizar os trabalhos a serem realizados, conforme o subitem 4.1.4.3 do Manual de Orientações Técnicas, aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 8/2017. Por meio desses critérios, cujas metodologias adotadas encontram-se descritas a seguir, ranqueamos os objetos de auditoria em ordem decrescente.

2.2.1 – Unidades Descentralizadas

Para a hierarquização e seleção das Unidades Descentralizadas, utilizamos os critérios descritos na Tabela 1, os quais foram associados às dimensões “Materialidade, Relevância e Criticidade”.

Tabela 1. Critérios para a hierarquização, considerando as dimensões.

Dimensão	Critério	Hierarquização
Materialidade	Total das despesas executadas por Unidade no exercício de 2019.	Unidades com maior risco ⁽³⁾
Relevância	Quantidade de atividades de pesquisa em execução por Unidade (em agosto de 2020).	
Criticidade ⁽¹⁾	Fatores de risco:	
	a) Tempo decorrido desde a última auditoria (tempestividade da auditagem). Data de referência: agosto de 2020.	
	b) Quantidade de constatações pendentes de regularização (acumulado até agosto de 2020).	
	c) Indicador de Execução do Cronograma de Atividades da Unidade (IEC) – 2º Quadrimestre de 2020 ⁽²⁾ .	
	d) Indicador de Execução do Cronograma de Atividades Críticas (IECr) – 2º Quadrimestre de 2020 ⁽²⁾ .	
e) Quantidade de denúncias por Unidade em 2019 e 2020 (até julho/2020).		
f) Quantidade de constatações identificadas (acumulado até agosto de 2020).		
g) Quantidade de atividades críticas de pesquisa (em agosto/2020)		

⁽¹⁾ Consideramos o disposto no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece a seleção dos trabalhos com base em fatores de riscos.

⁽²⁾ Indicadores desenvolvidos pela SPD para acompanhamento das atividades de pesquisa.

⁽³⁾ As Unidades com maior risco apresentam escore menor no ranking.

Fonte: AUD/Embrapa (2020).

Foram definidos nove critérios, sendo que, para a dimensão de criticidade, foram estabelecidos sete fatores de riscos. Em seguida, elaboramos uma matriz com os escores das Unidades nas dimensões materialidade, relevância e criticidade, conforme os critérios estabelecidos. A partir desse ranking, as variáveis foram normalizadas pela ordenação máxima (43), onde hierarquizamos as Unidades Descentralizadas (UDs) da posição menor para a maior, ou seja, a UD melhor posicionada no ranking (nas primeiras posições) apresenta maior risco, sendo, portanto, priorizada nos trabalhos de auditoria.

A hierarquização das UD's foi realizada mediante uma Análise Fatorial (Mardia et al., 1979) considerando os nove critérios estabelecidos, pelo método dos fatores principais, com o objetivo de determinar os pesos relativos de cada critério para a caracterização de um escore agregado que contemple as dimensões materialidade, relevância e criticidade. O escore agregado é definido como a média ponderada dos critérios marginais pelos respectivos pesos. Os pesos relativos foram caracterizados pelo quociente entre a comunalidade de cada critério no modelo fatorial pela comunalidade total. Os cálculos foram levados a efeito com o Software SAS. O escore agregado final é o indicador de priorização de auditoria.

Após a hierarquização das Unidades Descentralizadas, selecionamos aquelas a serem auditadas no exercício de 2021. Para evitar o acúmulo dos trabalhos de auditoria sobre um mesmo objeto, aplicamos o rodízio de ênfase sobre os objetos auditáveis, considerando a data da última auditoria, de modo a permitir que objetos considerados de menor risco também possam ser avaliados periodicamente, haja vista o disposto no item 88 da Instrução Normativa CGU nº 3/2017.

Destacamos que em 2019 foi elaborado um questionário eletrônico por meio do software *LimeSurvey* para colher informações da alta administração, dos Secretários, dos Chefes-Gerais e dos auditores sobre suas expectativas e percepções quanto aos subprocessos que apresentam maior risco para o alcance dos objetivos institucionais, dado os controles internos existentes, bem como para oportunizar a indicação de eventuais objetos auditáveis.

A partir dos resultados obtidos, utilizou-se a variante de Souza e Gomes (2017) do Método AHP – *Analytic Hierarchy Process* (Saaty, 1990). Nesse contexto as percepções de importância 1, 2, 3, 4 e 5 são convertidas para a escala 1, 3, 5, 7 e 9 pela transformação $2p-1$. A componente do autovetor induzido pelo Método AHP correspondente ao estímulo i no critério j , sob avaliação, é determinado pela expressão $e_{ij} = \exp\left(\frac{f_{ij}^1 \ln(1) + f_{ij}^2 \ln(3) + f_{ij}^3 \ln(5) + f_{ij}^4 \ln(7) + f_{ij}^5 \ln(9)}{\sum_{v=1}^5 f_{ij}^v}\right)$ onde f_{ij}^v representa a frequência de respostas v para o estímulo i no critério j . O resultado deve ser normalizado pela soma em i . O resultado no intervalo $[0,1]$ se obtém com normalização pelo máximo.

Com base nesse método, o ciclo de auditoria de todas as Unidades Descentralizadas passa a ser de até cinco anos. No entanto, a hierarquização das Unidades auditadas será atualizada anualmente, considerando as dimensões estabelecidas, podendo haver mudanças.

Como houve o cancelamento das auditorias na Embrapa Gado de Leite e Clima Temperado, essas Unidades serão contempladas na programação do exercício de 2021.