



TC 027.582/2015-9

Apensos:

TC 027.643/2015-8

TC 027.601/2015-3

TC 027.603/2015-6

TC 027.683/2015-0

TC 027.638/2015-4

Tipo: Processo de contas anuais, exercício de 2014

Unidade jurisdicionada: Secretaria-Geral do Ministério da Defesa

Unidades Jurisdicionadas Agregadas:

Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas;
Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos;

Secretaria de Produtos de Defesa;

Secretaria de Coordenação e Organização Institucional; e

Departamento do Programa Calha Norte

Responsáveis:

Ari Matos Cardoso (CPF 006.372.387-53), Luiz Antonio de Souza Cordeiro (CPF 097.834.401-44), José Carlos de Nardi (CPF 007.419.730-49), Ricardo Machado Vieira (CPF 715.501.438-91), Gerson Nogueira Machado de Oliveira (CPF 775.511.178-49), Ademir Sobrinho (CPF 317.029.297-87), Julio Saboya de Araujo Jorge (CPF 037.524.107-87), Joaquim Silva e Luna (CPF 334.864.767-34), Júlio Armando Echeverria Vieira (CPF 261.002.667-68), Herval Lacerda Alves (CPF 603.592.345-34), Murilo Marques Barboza (CPF 408.390.367-87), José Euclides da Silva Gonçalves (CPF 963.838.608-87), Luiz Antonio de Souza Cordeiro (CPF 097.834.401-44), José Renato Correa de Lima (CPF 225.992.151-53), Roberto de Medeiros Dantas (CPF 483.922.198-72), Nadir Maria Alverca (CPF 114.687.501-00).

Proposta: mérito

Tratam-se das contas do Ministério da Defesa (MD) relativas a 2014.

2. A partir do exercício de 2008, após a edição da Instrução Normativa (IN) – TCU 57/2008, as configurações dos processos de contas do Ministério da Defesa (MD) e dos Comandos Militares foram objeto de alterações paulatinas com o objetivo de reduzir-lhes o número de prestações e concentrá-las nas unidades de mais alta hierarquia, nos órgãos de governança.

3. No caso do MD, a consolidação atingiu seu máximo nível no exercício de 2014. Conforme previsão original contida na Decisão Normativa (DN) – TCU 140/2014, a Secretaria-

Geral do Ministério da Defesa deveria agregar as contas de todas as demais unidades integrantes daquele Ministério. Contudo, devido a restrição operacional do sistema e-Contas, plataforma que acolhe os relatórios de gestão e demais peças que compõem a prestação, houve a necessidade de alterar a forma de apresentação de agregada para individual, medida positivada mediante a DN – TCU 143/2015, publicada em março de 2015, dias antes da entrada em vigor do sistema e historicamente no mês previsto para apresentação dos relatórios de gestão. Por este motivo, estima-se que as informações encaminhadas nestas contas foram produzidas no contexto de prestação única.

4. Em razão disso, foi proposto à relatora das contas da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa (SG-MD); Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA); Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos (Sepesd); Secretaria de Produtos de Defesa (Seprod); Secretaria de Coordenação e Organização Institucional (Seori); e do Departamento do Programa Calha Norte (DPCN); que autorizasse o apensamento das contas do EMCFA, Sepesd, Seprod, Seori e DPCN, originalmente prevista de serem agregadas, às contas da SG-MD (DN – TCU 140/2014), para instrução conjunta (peça 10). A autorização foi concedida mediante despacho de peça 13 do TC 027.582/2015-9.

5. A apreciação de todas as contas foi registrada nos autos do TC 027.582/2015-9. Realizada de modo integrado, propiciou a visão sistêmica da atuação do Ministério da Defesa, como originalmente previsto na DN – TCU 140/2014, sem descumprir os preceitos da DN – TCU 143/2015.

6. O Ministério da Defesa foi criado em 1999 por intermédio da Lei Complementar (LC) 97/1999, de 9/6/1999. A ele foi conferida a subordinação dos Comandos Militares (art. 3º); a direção superior das Forças Armadas (art. 9º); a responsabilidade por elaborar a política nacional de defesa, a estratégia nacional de defesa e o livro branco de defesa (art. 9º, § 1º); o planejamento e o emprego conjunto das Forças Armadas (art. 11).

7. Conforme disposto no art. 12 da lei, seu orçamento contempla as prioridades definidas pela Estratégia Nacional de Defesa (Decreto Legislativo 373/2013) em proposta única elaborada em conjunto com os Comandos Militares.

8. A Estratégia Nacional de Defesa trata da reorganização e reorientação das Forças Armadas, da organização da base industrial de defesa (BID) e da política de composição dos efetivos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. No seu bojo estão definidos os objetivos, diretrizes e metas para garantir a capacidade de defesa do País.

9. Consoante a LC 97/1999, os comandos militares são encarregados, entre outras tarefas, de:

- a) cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil (art. 16);
- b) exercer o poder de polícia nas áreas fronteiriças (art. 16-A);
- c) controlar a marinha mercante (art. 17, I);
- d) prover a segurança da navegação aquaviária (art. 17, II)
- e) cooperar com as forças de segurança na repressão de delitos de repercussão nacional e internacional (art. 17, V, 17-A, III, 18, VI)
- f) cooperar com órgãos públicos e, excepcionalmente, com empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia (art. 17-A, II)
- g) coordenar e controlar as atividades de aviação civil (18, I)
- h) prover a segurança da navegação aérea (18, II).

10. Portanto, ao MD, considerados seus comandos subordinados, estão endereçados encargos nacionais abrangentes, relevantes e de profundo impacto na sociedade. Sua missão

extrapola a clássica atribuição de defesa da soberania, seu mister mais precioso; além de velar pela defesa nacional, o Ministério deve contribuir para o desenvolvimento econômico, social, científico, para a segurança interna, respostas a calamidades e para diplomacia. Daí a importância de que opere calcado em planejamento robusto.

11. Com respeito a investimento público, o Ministério da Defesa é órgão responsável por diversos objetivos consignados no Plano Plurianual 2012-2015, constantes dos seguintes programas temáticos:

- a) 2029 - Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária
- b) 2043 - Integração Sul-Americana
- c) 2046 - Mar, Zona Costeira e Antártida
- d) 2055 - Desenvolvimento Produtivo
- e) 2058 - Política Nacional de Defesa

Destes, o programa 2058 alberga investimentos relacionados a projetos militares de envergadura, tanto no que respeita a complexidade, quanto a custo e impactos socioeconômicos.

12. Em razão das externalidades que estão associadas aos projetos militares, o Tribunal decidiu requerer à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa que prestasse nas contas do exercício de 2014 informações sobre alguns desses empreendimentos (Portaria – TCU 90/2014, anexo único, parte B, item 37).

13. Dentre o conjunto de informações requerido, o diagnóstico acerca da performance de cada projeto, notadamente quanto a variação de custos, cumprimento de prazos e atendimento do escopo é um dos mais relevantes. A performance é uma *proxy* do desempenho do próprio Ministério enquanto responsável último pela condução dos investimentos nominados. Fornecidas na medida do requerido, as informações prestar-se-iam ainda a dar transparência sobre a gestão do órgão ministerial.

14. A análise detalhada dos dados informados em atendimento à Portaria – TCU 90/2014 consta da instrução precedente. Faço a seguir uma breve análise suplementar.

Projetos indicados na Portaria – TCU 90/2014

15. As informações requeridas na Portaria – TCU 90/2014 foram prestadas com falhas. A diversidade de apresentações indica que os dados comunicados foram elaborados por mais de um órgão e que não foi feita a padronização dos dados. Aparentemente, não se tratam de informações controladas pelo MD.

16. De modo geral, as descrições dos projetos traduzem-lhes a finalidade, principais características e produtos, com exceção do projeto Satélite Geoestacionário cuja descrição é opaca. Desse campo, é possível divisar a relevância dos empreendimentos para os Comandos Militares. Não há entre eles, consideradas suas finalidades, algum irrelevante, ainda que haja os de valor estratégico destacado, como o Programa de Submarinos, o Projeto dos Caças F-X2, o projeto de blindados Guarani.

17. No que respeita ao organograma funcional, no mais das vezes a informação é ilegível ou permeada por siglas não definidas, não sendo possível divisar as entidades envolvidas no projeto, tampouco o posicionamento da unidade gestora na execução do empreendimento. Esse é o caso do Prosub, SisGAAZ, Helicópteros de Multiemprego, Protótipo do Reator Nuclear, Navios-Patrolha de 500t, Astros 2020. A multiplicidade de organizações envolvidas mostra multidisciplinaridade dos investimentos e a presença de complexidade para sua condução. Justamente por isso sobressai-se a importância de que disponham de estrutura de gestão bem delineada, com quadros treinados e competentes para a condução de grandes projetos.

18. Os dados relativos a grupos de interesse atendem ao solicitado, exceto no caso do SisGAAz, cuja informação é ilegível. Também nesse caso, verifica-se a permeabilidade dos projetos nos meios militar e civil, revelando ganhos potenciais para os diversos atores envolvidos em sua consecução.
19. As informações acerca do valor global estimado objetivavam identificar o comportamento do custo estimado no decorrer do tempo, ou seja, quanto se previa gastar no início e quanto é a estimativa atual de custo do projeto. As informações prestadas, por diversos motivos, não permitem divisar esse comportamento em diversos projetos.
20. No caso do Prosub, por exemplo, a informação sobre o valor estimado inicial é feita em reais, quando projeto é majoritariamente financiado com recursos em moeda estrangeira. Não é informada a taxa de câmbio utilizada na estimativa inicial e atual, não sendo possível verificar o comportamento do custo do projeto.
21. Com respeito ao Protótipo do Reator Nuclear, aponta-se como estimativa de custo do empreendimento o valor de R\$ 2,2 bilhões. Não é indicada a data da estimativa nem variação os custos desde o início do projeto até o exercício de 2014.
22. Para os Navios-Patrolha de 500t, a estimativa de custo apresentada é confusa. Envolve a indicação de valores em euros e reais, sem divisar a data da estimativa inicial e esclarecer se o que indica como valor provisionado é a estimativa atual de custo do projeto.
23. Não são prestadas informações acerca do valor estimado do projeto Astros 2020.
24. Com respeito a acordos de compensação, há projetos que não os preveem, apesar de disposição normativa em contrário: Portaria Normativa 764 do Ministério da Defesa, de 27/12/2002, art. 8º. *Exempli gratia*: Helicópteros Multiemprego, Navios-Patrolha de 500t, VLM-1, Astros 2020, Obtenção da Capacidade Operacional Plena (OCOP) – antigo Recop, Satélite Geoestacionário. Há, contudo previsão e implementação de compensações nos projetos mais caros, como Prosub, Guarani, Sisfron, F-X2.
25. Os diagnósticos acerca da performance não foram produzidos ou são incompletos, com exceção do projeto H-XBR. Nesse item, solicitou-se análise acerca do comportamento do custo, do cumprimento do cronograma e do atendimento do escopo.
26. Com relação ao Prosub, as informações sobre performance trazem dados detalhados sobre o desenvolvimento do projeto mas não incluem análise específica sobre a variação de custos, cumprimento de prazos e atendimento do escopo.
27. Sobre os Helicópteros Multiemprego, informa-se que, em 2008, o projeto tinha custo estimado de \$ 194,7 milhões. Atualizado para 2014, passou para estimativa de \$ 361,6 milhões. Não foram declinadas explicações para o substancial aumento dos gastos estimados. Também não foram apresentadas as análises mínimas sobre cronograma e escopo.
28. No caso do Protótipo do Reator Nuclear, não foram apresentadas análises sobre a variação de custos. Sobre cumprimento de prazos, foram relatadas diversas contingências oriundas do ineditismo do empreendimento e de restrições de exportação impostas por governos estrangeiros. Não foi, contudo, precisado o impacto dessas restrições no cronograma e escopo do projeto.
29. Não foram apresentadas análises sobre o comportamento dos custos, do cronograma e do escopo do Projeto F-X2 em razão de o projeto haver sido assinado somente no fim de 2014 e de não haver autorização do Congresso, à época, para a contratação do financiamento externo.
30. Acerca do KC-390, fala-se em atraso na meta de desenvolvimento para 2017 mas, como não há a indicação do cronograma original, não é possível verificar a dimensão desse atraso. Outros atrasos de cronograma, oriundos de descompasso na liberação de recursos, são informados. Não há menção sobre alteração de escopo ou análise relativa ao comportamento do custo do projeto.

31. Não foi apresentada análise sobre alteração de escopo e de custos no projeto VLM-1. No caso do projeto Guarani, não há menção sobre alteração de escopo, especialmente no que tange a requisitos estabelecidos, e sobre variação de custos

32. Com respeito ao projeto Astros 2020, o diagnóstico sobre variação dos custos mostra pequeno incremento em três dos contratos associados ao projeto. A análise sobre cumprimento de prazos é limitada e refere-se a entrega de algumas viaturas. A análise de escopo não especifica se houve alteração nos requisitos.

33. Não foram apresentadas análises objetivas sobre custo, cronograma e escopo para os projetos: Navios-Patrolha de 500t, Defesa Antiaérea e Satélite Geoestacionário.

34. Os valores empenhados, liquidados e pagos nos últimos três exercícios mostram enorme distância entre cronogramas de desembolso originalmente previstos e os valores colocados à disposição. A disparidade na cadência de recursos indica despropósito na continuidade de projetos importantes como o Sisfron, o Guarani, o OCOP, Astros 2020 e AM-X. Por se tratarem de empreendimentos fortemente baseados em tecnologia, o alongamento do cronograma torna sem sentido a continuidade da empreitada com o escopo previsto; eles se tornariam obsoletos muito antes de concluídos.

35. Ao que parece, projetos importantes, destinados a recuperar a capacidade operacional das Forças Armadas, foram iniciados sem considerar a capacidade do Estado de arcar com seu desenvolvimento concomitante.

36. Há, ainda, registros que indicam situação com reflexo grave para a segurança nacional. No caso do projeto OCOP, o que se busca é oferecer às unidades operacionais do Exército pelo menos 80% de suas dotações de material de emprego militar para garantir nível mínimo de prontidão e operacionalidade. O que se infere, portanto, é que não temos, pelo menos na Força Terrestre, o mínimo de capacidade para emprego militar, vez que a aplicação de recursos é da ordem de 17% dos montantes previstos na programação original.

37. No caso da Força Aérea, busca-se a aquisição de meros 38 exemplares de aeronaves de caça modernos. Esse seria o início da substituição de vetores já muito antigos no acervo da FAB e destinados a sua missão basilar: garantir a soberania do espaço aéreo. Para um país continental como o Brasil, trata-se de uma quantidade tímida, ainda que apoiadas pelas plataformas antigas. Mesmo assim, a substituição dos vetores antigos se arrasta pelo menos desde 1998 (vide TC 009.958/2003).

38. Ainda que a amostra de projetos relatada por força da Portaria – TCU 90/2014 seja não estatística, parece haver grave comprometimento dos níveis de prontidão das Forças Armadas devido à insuficiência de equipamentos. A cadência de recuperação dessa capacidade, contudo, está limitada aos recursos alocados, inferiores ao nível mínimo de subsistência dos projetos já em curso, como demonstram os dados enviados em atendimento à Portaria.

39. Observo, contudo, que o aumento dos recursos para investimentos militares não seria *per se* a melhor solução. Muito provavelmente, derivaríamos para situação similar, de multitudes de empreendimentos iniciados para solucionar problemas que, no nível micro, é macro, mas que individualmente não levam em consideração o quadro amplo e prejudicam o alcance da solução global ótima. Antes de isso acontecer, é necessário avaliar o conjunto dos projetos já em curso, as necessidades mais prementes para, considerados os recursos disponíveis, decidir pela alocação ótima de investimento.

40. O *Government Accountability Office* dos Estados Unidos (GAO) conduziu um estudo em que comparou o modo pelo qual companhias comerciais de sucesso implementam seus projetos com as práticas do Departamento de Defesa americano – disponível em <http://www.gao.gov/products/GAO-06-368> (peça 11). O GAO observou que (tradução livre):

“Para alcançar um arranjo balanceado de projetos e assegurar um bom retorno de seus investimentos, companhias comerciais de sucesso adotam uma gestão de portfólio de projetos. Por intermédio dessa estratégia, avaliam seus investimentos conjuntamente a partir do nível corporativo, em lugar de iniciativas não relacionadas e independentes de cada projeto. Elas consideram os custos relativos, benefícios e riscos dos projetos por intermédio de critérios e métodos preestabelecidos e escolhem as opções que geram produtos aptos a explorar oportunidades promissoras do mercado, dentro dos limites de recursos para investimento da corporação. Por intermédio dessa avaliação global, redirecionam seus esforços para o atingimento de seus objetivos estratégicos. Com frequência, reavaliam suas decisões de investimento e, se as expectativas sobre um produto caem abaixo de um determinado nível, tomam (a dura) decisão de seguir ou não com o desenvolvimento do produto.

Em contraste, os projetos na área de defesa são aprovados com muito menos consideração sobre o portfólio geral e frequentemente iniciados com menos conhecimento sobre custos e exequibilidade. No âmbito da Defesa, embora os comandos militares, por premissa, devam ombrear-se no campo de batalha, para atuar como uma força conjunta, eles identificam suas necessidades e alocam recursos separadamente, valendo-se de processos de decisão fragmentados que não permitem uma decisão integrada baseada em portfólio de projetos, como o fazem as companhias bem sucedidas. Conseqüentemente, o Departamento de Defesa tem menos garantia de que suas decisões de investimento endereçam o *mix* adequado de projetos necessários para garantir o atendimento das necessidades de emprego das forças militares, iniciando mais projetos do que, no presente e no futuro, pode financiar com os recursos disponíveis.”

41. A insuficiência de fundos para financiamento de múltiplos projetos no MD pode levar à necessidade de interromper, com perda do valor já investido, programas importantes; ou alargar indefinidamente o prazo de projetos que, pela bagagem tecnológica associada, vão-se degradar antes de se completarem. Esta uma situação peculiar já antevista para o Sisfron e Guarani.
42. Em vista disso, convém recomendar ao Ministério da Defesa que reavalie seu portfólio de projetos, nele considerados os concebidos e implementados diretamente pelos Comandos Militares, para, considerados no conjunto e em contraste com as demandas mais prementes para a defesa nacional, sopesar a ênfase que deve ser dada a cada um ou mesmo a conveniência de interromper, ou não iniciar, aqueles que não atingirão seu objetivo pela insuficiência de recursos ou pelo alongamento excessivo do cronograma de implementação.
43. Na instrução anterior, foram feitas as considerações acerca da gestão das unidades, havendo sido identificadas oportunidades de melhorias no planejamento das instituições, nos indicadores de desempenho e em seus controles internos. Tratam-se de elementos muito importantes para a gestão das entidades.
44. De fato, um adequado planejamento estratégico, ao considerar as condições internas e externas à organização, permite a esta formular objetivos, definir estratégias, delimitar metas, estabelecer indicadores e delinear ações que a levarão à sua visão de futuro, ao estado futuro desejado. Esse conjunto de informações, condensadas em um plano estratégico, traz transparência à gestão, indicando o rumo que a entidade pretende seguir.
45. De outra parte, o comportamento do desempenho, auferível por intermédio dos indicadores contidos no plano, e que monitoram o alcance dos objetivos institucionais, ao passo em que informam a performance da organização, servem a ela como bússola, indicando tendências e sinalizando medidas necessárias para guiar a gestão aos resultados planejados.
46. Finalmente, controles internos bem estruturados e eficazes são essenciais para assegurar que os recursos da instituição sejam empregados de forma eficiente, e em conformidade com a lei, para garantir o atingimento de seus objetivos.



47. Em razão da relevância dessas dimensões da gestão, ratifico o juízo formulado na instrução precedente, com mudança na redação do item II, “e”.

PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, com amparo no art. 1º, I, da Portaria-SecexDefesa 1/2015, proponho ao Tribunal:

I – com fundamento no art. 1º, inciso I, art. 16, inciso II, art. 18 e art. 23, inciso II, da Lei 8.443/1992, c/c os art. 1º, inciso I, art. 208 e art. 214, inciso II, do Regimento Interno, julgar regulares com ressalva as contas dos responsáveis a seguir, face às impropriedades apontadas, dando-lhes quitação:

a) Ari Matos Cardoso (CPF 006.372.387-53) e Luiz Antônio de Souza Cordeiro (CPF 097.834.401-44):

i) deficiências na concepção do plano estratégico da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguuração de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

b) José Carlos de Nardi (CPF 007.419.730-49), Ricardo Machado Vieira (CPF 715.501.438-91), Gerson Nogueira Machado de Oliveira (CPF 775.511.178-49) e Ademir Sobrinho (CPF 317.029.297-87):

i) deficiências na concepção do plano estratégico do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguuração de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

c) Julio Saboya de Araujo Jorge (CPF 037.542.107-87), Joaquim Silva e Luna (CPF 334.864.767-34), Júlio Armando Echeverria Vieira (CPF 261.002.667-68) e Herval Lacerda Alves (CPF 603.592.345-34):

i) deficiências na concepção do plano estratégico do Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguuração de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da

legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

d) Murilo Marques Barboza (CPF 408.390.367-87) e José Euclides da Silva Gonçalves (CPF 963.838.608-87):

i) deficiências na concepção do plano estratégico do Secretaria de Produtos de Defesa, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguarção de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

e) Luiz Antônio de Souza Cordeiro (CPF 097.834.401-44) e José Renato Correa de Lima (CPF 225.992.151-53):

i) deficiências na concepção do plano estratégico do Secretaria de Coordenação e Organização Institucional, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguarção de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

f) Roberto de Medeiros Dantas (CPF 483.922.198-72) e Nadir Maria Alverca (CPF 114.687.501-00)

i) deficiências na concepção do plano estratégico do Departamento do Programa Calha Norte, no estabelecimento de metas institucionais, na avaliação de riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição e na formulação de indicadores de desempenho da gestão, prejudiciais à entidade tanto no que respeita à transparência da gestão (princípio da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), quanto à própria administração de seus recursos (princípios da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

ii) falha na estruturação de controles internos da organização, que prejudica a asseguarção de que os recursos da entidade estão sendo empregados de forma eficiente (princípio da eficiência, Constituição Federal, art. 37, *caput*), em conformidade com a lei (princípio da legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*), para garantir o atingimento de seus objetivos (princípio do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º).

iii) falta de acompanhamento periódico e tempestivo da efetiva aplicação dos recursos descentralizados para as organizações militares e municípios, com vistas a certificar-se da conformidade da aplicação dos recursos nos objetos para os quais foram destinados (Decreto 7974/2013, art. 26).

II – recomendar:

a) à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, ao Estado-Maior Conjunto das Forças

Armadas, à Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, à Secretaria de Produtos de Defesa, à Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e ao Departamento do Programa Calha Norte que aprimorem seu planejamento estratégico para que contenham, bem delineados, os objetivos, estratégias, metas, indicadores e ações que lhes permitam alcançar suas visões de futuro (princípios da eficiência e da publicidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*; e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º);

b) à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, ao Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, à Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, à Secretaria de Produtos de Defesa, à Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e ao Departamento do Programa Calha Norte, com base no Acórdão 4239/2014 – TCU – 2ª Câmara e nos termos do art. 194 do Regimento Interno do TCU c/c art. 1º, inciso X, da IN – TCU 63/2010, que instituem e aperfeiçoem seus indicadores de desempenho de gestão para que sejam claramente definidos, associados aos objetivos estratégicos da organização e aptos a monitorar os processos-chave da unidade, a fim de que possam servir como ferramenta de apoio à tomada de decisão e úteis para a avaliação do desempenho da entidade;

c) ao Departamento do Programa Calha Norte, com base no Decreto 7.974/2013, art. 26, que adote medidas no sentido de promover avaliação periódica da efetiva aplicação dos créditos descentralizados para os Comandos Militares e para os Municípios, com vistas a certificar-se da conformidade da aplicação dos recursos nos objetos para os quais foram destinados;

d) à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, ao Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, à Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, à Secretaria de Produtos de Defesa, à Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e ao Departamento do Programa Calha Norte que aprimorem seus controles internos para suprimir-lhes deficiências, de forma a assegurar o alcance de objetivos organizacionais, incluindo os relacionados à sobrevivência, à continuidade e à sustentabilidade da organização (princípios da eficiência e legalidade, Constituição Federal, art. 37, *caput*, e do interesse público, Lei 9.784/1999, art. 2º); e

e) à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, com base no art. 9º da Lei Complementar n. 97/1999, e em homenagem aos princípios da eficiência e da supremacia do interesse público, que acompanhe tempestiva e regularmente os projetos e subprojetos prioritários sob a gestão dos três Comandos Militares, de modo que a decisão de continuar, expandir ou cancelar um empreendimento seja baseada em análise de riscos e reflita a relação custo-benefício mais favorável ao interesse público.

III – cientificar:

a) a Secretaria-Geral, à Secretaria de Produtos de Defesa, a Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e o Departamento do Programa Calha Norte da necessidade de observar o disposto no art. 10 da IN-TCU 63/2010 quando da elaboração do rol de responsáveis nas próximas prestações de contas, especialmente no que respeita aos registros de períodos de gestão dos responsáveis;

b) a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, a Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, a Secretaria de Produtos de Defesa, a Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e o Departamento do Programa Calha Norte a necessidade de observar o disposto no art. 1º, inciso II da IN-TCU 63/2010 para a elaboração do relatório de gestão nas próximas contas, de modo que esteja organizado de forma a permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis pelas unidades jurisdicionadas durante o exercício financeiro reportado; e

c) a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa da necessidade de dar cumprimento ao Acórdão 2952/2013 – Plenário quanto ao acompanhamento tempestivo e regular da evolução das transações de compensação dos Comandos Militares, por exemplo, por meio de banco de créditos de compensação, identificando as empresas beneficiárias e os valores a elas associados, bem como os resultados alcançados pelos acordos de compensação.



IV – dar ciência do acórdão que vier a ser profêrido, assim como do relatório e do voto que o fundamentarem, a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, ao Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, a Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desportos, a Secretaria de Produtos de Defesa, a Secretaria de Coordenação e Organização Institucional e ao Departamento do Programa Calha Norte.

SecexDefesa, 30/3/2016.

(assinatura eletrônica)

Clayton Lourenço de Oliveira
Diretor da Didem/SecexDefesa