



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
COMPANHIA IMOBILIÁRIA DE BRASÍLIA
 Conselho de Administração
 Auditoria Interna

Relatório de Auditoria n.º 19/2021 - TERRACAP/CONAD/AUDIT

Brasília-DF, 22 de dezembro de 2021.

Relatório nº 19/2021	Relatório de Auditoria nº 19/2021- TERRACAP/CONAD/AUDIT
PROCESSO Nº	00111-00004170/2021-94
UNIDADE	AUDIT
ASSUNTO	Auditoria Operacional para análise dos controle primários no que se refere ao Gerenciamento de Projetos da Terracap
EXERCÍCIO	2021

Ao **COAUD**,
 com vistas à **PRESI** e **COINT**,

Apresentamos o Relatório de Auditoria da análise dos controle primários no que se refere ao Gerenciamento de Projetos da Terracap , instaurada pela Ordem de Serviço nº 004/2021 – AUDIT (62750901), prorrogada pela Ordem de Serviço nº 13 (75100711), em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna aprovado pelo Conselho de Administração – CONAD (PAINT/2021), conforme documento SEI 62439981.

I – ESCOPO DO TRABALHO

Os trabalhos de auditoria foram realizados na sede da Companhia Imobiliária de Brasília – TERRACAP, no período de julho a novembro de 2021. Além de coleta e análise de documentos, foram realizados cruzamento de informações a partir da revisão dos controles internos da Empresa, considerando suas unidades orgânicas, mediante demandas e solicitações direcionadas às áreas envolvidas, indicadores analisados por amostragem, relacionados com o objeto da presente Auditoria Operacional, predominantemente de forma virtual, tendo em vista o cenário sanitário - COVID-19.

II – O PLANEJAMENTO DA AUDITORIA

Conforme o Plano de Auditoria Interna de 2021 – PAINT (62439981), objeto do processo Sei nº 00111-00008730/2020-07, aprovado por meio da Decisão nº 03/2021 (60060631), foi prevista a realização da mencionada Auditoria Operacional.

Para tanto, depois de criado o Processo Sei nº 00111-00004170/2021-94, as áreas foram devidamente comunicadas por meio do Memorando SEI-GDF n.º 6/2021 - TERRACAP/CONAD/AUDIT (65116696).

Na fase preliminar, foi elaborado o Plano de Trabalho (64272042) contendo os assuntos críticos a serem aprofundados durante o trabalho em campo.

Ato contínuo, foram expedidas as seguintes Solicitações de Auditoria, no decorrer dos trabalhos:

- Solicitação de Auditoria nº 30 (65596599) – ao GABIN, com vistas à CPLAM;
- Solicitação de Auditoria nº 42 (69786718) – à CPLAM, com vistas à DIMOG;
- Solicitação de Auditoria nº 45 (73633856) – à CPLAM, com vistas à DIMOG;
- Solicitação de Auditoria nº 46 (73721284) –à CPLAM, com vistas à DIMOG;
- Solicitação de Auditoria nº 47 (74227562) – à GEMAM, GEFOR, GENEG e GEPES;
- Solicitação de Auditoria nº 48 (75147277) - à COINT, com vistas à DIGER.

Outrossim, foram examinados os seguintes processos com pertinência temática: 00111-00008730/2020-07; 00111-00007401/2021-11, 00111-00004555/2020-71.

Objetivo Geral

A presente auditoria tem como objetivo geral examinar os controles primários do gerenciamento dos projetos estratégicos desta empresa, definidos em quatro grandes grupos, os indicadores estratégicos por amostragem relativos à confecção, gerenciamento, acompanhamento, monitoramento, atingimento de metas e modificações ao longo dos resultados.

Métodos e Técnicas empregados na auditoria

Os trabalhos seguiram as práticas usuais de auditoria. No que se refere às técnicas e aos procedimentos de auditoria foram utilizados análise de documentos, banco de dados e processos, observações, justificativas, coleta e correlação de informações junto às áreas envolvidas.

Normas aplicáveis:

Normas Organizacionais internas utilizadas para delimitar a atuação das unidades orgânicas da TERRACAP.
Estatuto Social vigente na TERRACAP.
Regimento Interno vigente na TERRACAP.
Pronunciamentos Técnicos afetos à matéria.

Objetivos específicos

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, baseados no objetivo geral:

1. Verificar a existência e a adequabilidade dos instrumentos de controle que são utilizados para a identificação, acompanhamento e gerenciamento dos projetos estratégicos;
2. Verificar a existência de controles primários visando o gerenciamento dos projetos estratégicos;
3. Identificar as categorizações e forma de gerenciamento para o atingimento dos indicadores estratégicos da TERRACAP;
4. Identificar as políticas e atividades destinadas aos projetos estratégicos;
5. Verificar o gerenciamento dos indicadores e o destino dos resultados alcançados ou não.

III – CONTEXTUALIZAÇÃO

Trata-se da avaliação nos controles primários dos processos e procedimentos no que se refere ao gerenciamento de projetos da Terracap, instaurada pela Ordem de Serviço nº 004/2021 – AUDIT (62750901), prorrogada pela Ordem de Serviço nº 13 (75100711), em cumprimento ao Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna aprovado pelo Conselho de Administração – CONAD (PAINT/2021), conforme documento SEI (62439981).

A questão abordada por ocasião deste trabalho é referente à necessidade de avaliação dos projetos estratégicos desta empresa, em especial ao atingimento das metas pré-estabelecidas.

Conforme consta destes autos, a empresa conta com uma série de indicadores estratégicos diretamente vinculados a objetivos estratégicos que compõe o plano plurianual 2020 – 2024.

Os projetos foram divididos em quatro grandes grupos:

- a. Projetos em Desenvolvimento para Registro Cartorial,
- b. Projetos de Regularização de Áreas Urbanas,
- c. Projetos de Parcerias e
- d. Projetos de Gestão Interna.

Já o Portfólio de indicadores estratégicos obedecem os seguintes objetivos:

1) Contribuir para o ordenamento da ocupação do uso do solo

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Benefício social à famílias	DICOM	4.801 escrituras	5.768 escrituras	1.669 escrituras	135 escrituras	1.273 escrituras
Lotes com venda ou concessão autorizada para entidades religiosas e de assistência social	DIRES	100 lotes autorizados	100 lotes autorizados	100 lotes autorizados	100 lotes autorizados	100 lotes autorizados

2) Contribuir para a preservação e melhoria do meio ambiente

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Cumprimento das condicionantes ambientais	DITEC	54 condicionantes cumpridas	146 condicionantes cumpridas	153 condicionantes cumpridas	79 condicionantes cumpridas	48 condicionantes cumpridas

3) Promover o desenvolvimento econômico social e a qualidade de vida

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Terracap cidadã	DIRAF	500	500	500	500	500

		alunos atendidos	alunos atendidos	alunos atendidos	alunos atendidos	alunos atendidos
Lotes com venda ou concessão autorizada para programas de desenvolvimento	DIRES	130 vendas ou concessão autorizada	130 vendas ou concessão autorizada	130 vendas ou concessão autorizada	130 vendas ou concessão autorizada	130 vendas ou concessão autorizada

4) Ampliar a oferta de empreendimentos ambiental e economicamente sustentáveis

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Lotes novos disponibilizados para comercialização	DITEC	5.189 lotes registrados	6.621 lotes registrados	2.257 lotes registrados	3.052 lotes registrados	2.275 lotes registrados

5) Garantir a regularidade do patrimônio fundiário

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Lotes vistoriados para alienação ou concessão	DIRES	2.000 lotes vistoriados	2.000 lotes vistoriados	2.000 lotes vistoriados	2.000 lotes vistoriados	2.000 lotes vistoriados

6) Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Geração de novos negócios	DINEG	nota mínima 4	nota mínima 5	nota mínima 6	nota mínima 6	nota mínima 7
Geração de receitas	DINEG	alcançar com a receita bruta anual dos projetos DINEG, mínimo de 3,1% do valor da folha bruta da TERRQACAP, sem encargos, do ano anterior, acumulada no mês de apuração.	alcançar com a receita bruta anual dos projetos DINEG, mínimo de 3,6% do valor da folha bruta da TERRQACAP, sem encargos, do ano anterior, acumulada no mês de apuração.	alcançar com a receita bruta anual dos projetos DINEG, mínimo de 4,5% do valor da folha bruta da TERRQACAP, sem encargos, do ano anterior, acumulada no mês de apuração.	alcançar com a receita bruta anual dos projetos DINEG, mínimo de 5,4% do valor da folha bruta da TERRQACAP, sem encargos, do ano anterior, acumulada no mês de apuração.	alcançar com a receita bruta anual dos projetos DINEG, mínimo de 7% do valor da folha bruta da TERRQACAP, sem encargos, do ano anterior, acumulada no mês de apuração.

7) Gerar valor econômico para investimentos próprios e apoio às políticas públicas do GDF

	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Alienação fiduciária	DIRAF	50%	55%	60%	65%	70%

8) Recuperação de créditos judiciais

	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Recuperação de créditos da carteira de grandes devedores em ações judiciais	DIJUR	2%	2%	2%	2%	2%

9) Governança

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Projeto Governança corporativa	COINT (PRESI)	11 entregas	4 entregas	2 entregas	2 entregas	2 entregas

10) Comunicação

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Percepção da imagem da empresa pela mídia	ASCOM (PRESI)	média de 70% ao	média de 75% ao	média de 75% ao longo do ano	média de 75% ao	média de 80% ao longo do ano

		longo do ano	longo do ano		longo do ano	
Ampliação da comunicação de mídia junto à população no FACEBOOK	ASCOM (PRESI)	média de 90.000 ao longo do ano	média de 90.000 ao longo do ano	média de 94.500(5%) ao longo do ano	média de 94.500 ao longo do ano	média de 99.225(5%) ao longo do ano
Ampliação da comunicação de mídia junto à população no INSTAGRAM	ASCOM (PRESI)	média de 10.000 ao longo do ano	média de 10.000 ao longo do ano	média de 10.500(5%) ao longo do ano	média de 10.500 ao longo do ano	média de 11.025(5%) ao longo do ano

11) Ter eficiência e transparência na gestão orçamentária, financeira, contábil, tributária e de controle interno

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Inadimplência na carteira administrativa	DIRAF	7,88%	7,63%	7,38%	7,13%	6,88%
projeto de implantação do sistema ERP (planejamento de recursos empresariais)	DIRAF	5	8	4	-	-

12) Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
OS Desempenho das metas estratégicas setoriais	CPLAM (PRESI)	100%	100%	100%	100%	100%

13) Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas às necessidades da organização

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Desempenho das metas setoriais	DIRAF	70%	75%	80%	80%	80%

14) Prover soluções tecnológicas que alavancem os negócios da empresa

Indicador	Responsável	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Projeto Terracap Digital	DIRAF	15	2			

De acordo como o plano plurianual o monitoramento e avaliação do planejamento estratégico ficou a cargo do Escritório de Gestão Estratégica – EGEST, unidade virtual, vinculada à Coordenação de Planejamento e Modernização – CPLAM. Em razão de a gestão deste planejamento estratégico, e de todos os projetos a ele vinculados, ter impacto direto na perpetuidade e saúde financeira da empresa, bem como na consecução dos objetivos e metas pactuados pela gestão, o tema foi escolhido para integrar uma das Auditorias Internas do ano de 2021.

Como descrito no objeto desta auditoria, pretende-se verificar a adequação dos projetos implementados pela Empresa, a fim de verificar o desejável gerenciamento, coordenação, controle, atingimento dos resultados e modificações pertinentes.

Para tanto, os procedimentos de auditoria que consideramos apropriados neste momento para testar de forma amostral os mecanismos de controles internos, a fim de otimizar a gestão, por meio de uma conclusão sobre os controles primários e internos da empresa.

Sabe-se que as atividades de competência do Controle Interno têm como enfoque principal a avaliação da eficiência e eficácia dos procedimentos de controle adotados nas diversas áreas da administração da empresa, cujos resultados serão consignados em relatórios contendo recomendações para o aprimoramento de tais controles.

Sabe-se ainda que a Administração da Terracap possui liberdade para conduzir os controles internos necessários à elaboração e apresentação dos projetos estratégicos da Empresa, de forma a evidenciar adequadamente a realidade empresarial e tem uma relação direta com a saúde financeira da TERRACAP.

Nesse contexto, a administração da empresa faz constantemente avaliações no sentido de determinar a profundidade, extensão e relevância dos mecanismos de controles internos a serem implementados pelas unidades orgânicas responsáveis, de acordo com as atribuições regimentais, considerando aspectos como: relação custo-benefício; estabelecimento de responsabilidades; segregação de funções; acesso a ativos; estabelecimento de comprovações; testagens autônomas; ferramentas e métodos de processamento de dados; capacidade instalada de pessoal, dentre outros critérios não estáticos.

Sendo assim, considerando a importância da Auditoria Interna no que se refere à avaliação, observância, adequação e aplicação das orientações dos órgãos de controle no que tange à matéria ora analisada, as medidas preventivas e corretivas que serão propostas objetivam a melhoria da gestão e minimizam os riscos de ocorrências e reincidências, agregando valor e eficácia das operações e processos da empresa.

Ressalte-se que os controles internos tem a capacidade de mitigar os riscos inerentes às atividades da administração pública e assim prevenir falhas e desvios que possam afetar os seus objetivos, porém cabe à Terracap o papel de implantação, vigilância e gerenciamento de seus negócios, que visem à proteção de seus ativos, contando com o compromisso de seus colaboradores e gestores em acatar estes controles em seus processos de trabalho.

É importante destacar que foi identificada a seguinte situação atual:

Durante a execução dos nossos testes, identificamos fragilidades nos controles de monitoramento das metas pré-estabelecidas. O sistema GPPV2 utilizado pela EGEST atende a identificação, acompanhamento e monitoramento dos projetos e respectivos indicadores, contudo, apesar de identificar as metas não cumpridas, não há nenhum tipo de "break" para novos lançamentos sem resolver as pendências, além disso, os campos destinados para as justificativas são resumidos e não exigem a ciência do gestor de cada área.

IV – DESENVOLVIMENTO DA AUDITORIA

Inicialmente, foram emitidas as Solicitações de Auditoria, conforme a seguir:

Solicitação 30, encaminhada à CPLAM:

- 1 -Indicação da normatização aplicada nos procedimentos de Gerenciamento de projetos, considerando as Normas Organizacionais Internas desta Empresa e outras legislações de referência;
- 2 -Disponibilização dos mecanismos de controle primário realizados no processo de Gerenciamento de projetos da TERRACAP, isto é, controles internos/auxiliares, que evidenciem a parametrização e as rotinas relacionadas;
- 3 -Detalhamento do Fluxo do Processo de Gerenciamento de projetos da TERRACAP;

Resposta CPLAM:

Em cumprimento à Solicitação de Auditoria 30 (65596599), enviamos a documentação solicitada para análise e nos colocamos à disposição para complementar no que for necessário. Como o trâmite de projetos é feito predominantemente pelo sistema GPPV2, caso seja do interesse da AUDIT fazer a consulta ao sistema diretamente, solicito que entre em contato com a DIMOG para que possamos conceder as credenciais de acesso bem como possamos auxiliar na busca das informações.

Listadas abaixo as informações solicitadas com a respectiva documentação de atendimento:

- 1 - indicação da normatização aplicada nos procedimentos de Gerenciamento de projetos, considerando as Normas Organizacionais Internas desta Empresa e outras legislações de referência; (66030002)
- 2 - Disponibilização dos mecanismos de controle primário realizados no processo de Gerenciamento de projetos da TERRACAP, isto é, controles internos/auxiliares, que evidenciem a parametrização e as rotinas relacionadas; (66030116)
- 3 - Detalhamento do Fluxo do Processo de Gerenciamento de projetos da TERRACAP; (66030249)

Solicitação 35, encaminhada à DIMOG:

- 1 - Credenciamento de acesso para consulta no sistema **GPPv2**, para as signatárias desta solicitação, objetivando consultar os projetos ativos.
- 2 - Breve passo a passo para obtenção de consultas no sistema **GPPv2**, incluindo descrição de projetos, área responsável, status, prazos, indicadores, monitoramentos, e outras informações que essa Divisão achar relevante.

Resposta DIMOG:

Em cumprimento à Solicitação de Auditoria 35 (67524953), esclarecemos que os membros da AUDIT indicados, Claudia Tolentino, Myrla Montezuma Sampaio, Deni Augusto Pereira Ferreira e Silva já possuem cadastro no sistema de Gestão de Programas e Projetos - GPPV2, devendo utilizar a mesma senha dos sistemas da Terracap. Criamos temporariamente um perfil gestor para cada membro, com permissão de acesso para consulta ao painel dos Projetos Estratégicos da Terracap.

Conforme solicitado, enviamos a documentação do Sistema GPPv2, curso (67613434) e tutoriais (67611100), (67614816) para facilitar e orientar as consultas ao sistema.

Nos colocamos à disposição para complementar no que for necessário.

Solicitação 42, encaminhada à DIMOG:

1. Considerando os termos do Relatório de desempenho planejamento estratégico 2021-2025, referentes aos 1º e 2º trimestres/2021 - 68949931 e 68950222, respectivamente, e em especial os "resultados dos projetos estratégicos", que no 2º trimestre apresentou um percentual de 94% "fora do prazo"(fl. 22), pede-se:

- 1.1- plano de ação da EGEST visando a reversão do resultado indesejado;
- 1.2 - mecanismos e ferramentas utilizados junto às unidades que não vem desenvolvendo o planejamento estratégico a contento, visando o auxílio e orientação;
- 1.3 - quais as implicações, no caso de permanência do citado percentual para a empresa como um todo?

Resposta DIMOG:

Em resposta à Solicitação de Auditoria nº 42 (69786718), envio abaixo as respostas aos questionamentos apresentados e eventuais providências tomadas:

1. Considerando os termos do Relatório de desempenho planejamento estratégico 2021-2025, referentes aos 1º e 2º trimestres/2021 - 68949931 e 68950222, respectivamente, e em especial os "resultados dos projetos estratégicos", que no 2º trimestre apresentou um percentual de 94% "fora do prazo"(fl. 22), pede-se:

- 1.1- plano de ação da EGEST visando a reversão do resultado indesejado;

Ação	Responsável	Data
Solicitar plano de ação de cada projeto para garantir a melhoria dos resultados	EGEST	Outubro de 2020*
Preencher plano de ação referente ao seu projeto	Gerente de Projeto	Novembro de 2020*
Grupo de Monitoramento quinzenal com Gerentes, Áreas envolvidas e EGEST	EGEST	Quinzenalmente ou de acordo

* *leia-se 2021*

1.2 - mecanismos e ferramentas utilizados junto às unidades que não vem desenvolvendo o planejamento estratégico a contento, visando o auxílio e orientação;

O EGEST hoje atua trazendo transparência dos resultados dos projetos para a alta direção, informando o status de cada um e o atraso previsto para que as providências necessárias sejam tomadas pelos agentes responsáveis.

Para facilitar o acompanhamento e a gestão, desenvolvemos um painel estratégico contendo todos os projetos do portfólio estratégico da Terracap dentro do Sistema de Programas e Projetos da Terracap - GPPv2. Assim, o acesso ao cronograma de entregas e as demais informações relativas aos projetos estão disponíveis para os gestores com atualizações mensais, inclusive contendo os planos de ação.

Aliado a isso, quinzenalmente, realizamos uma reunião de alinhamento com representantes de todas as diretorias e presidência para que as informações e atualização do andamento dos projetos sejam compartilhadas por todos. Dessa forma é possível prever atrasos e problemas que possam impactar no desenvolvimento dos projetos, bem como, soluções são apresentadas de forma a mitigar tais eventos. A ideia do grupo é de que toda a empresa esteja em constante acompanhamento do que está sendo desenvolvido, suas barreiras, entraves, e datas programadas.

Destacamos ainda que, individualmente, durante a atualização junto ao GPPv2 questionamos os responsáveis de cada projeto, para que justifiquem sua performance, apontando problemas, ajustes, e qualquer outra informação considerada relevante que possa contribuir com a evolução do projeto. De posse dessas informações, fazemos uma análise e em conjunto com o responsável sugerimos ajustes nos cronogramas e nas ações. Essas justificativas também são encaminhadas à alta administração para o acompanhamento.

1.3 - quais as implicações, no caso de permanência do citado percentual para a empresa como um todo?

Os projetos estratégicos são a forma como a empresa entrega o valor planejado no seu Plano de Negócios, gerando receitas para a empresa e benefícios em serviços para a sociedade do DF.

O percentual por si só não traria implicações à empresa. Trata-se apenas de um cálculo matemático para demonstrar como se encontra a execução daquilo planejado. Sobre esse valor não existe implicação legal.

Na prática, o valor baixo demonstra a incapacidade da empresa no atingimento de suas metas. Com o atraso nas entregas, o fluxo de caixa da companhia é afetado diretamente, uma vez que o mesmo está apoiado principalmente nas alienações realizadas pela empresa. Se não há produto a ser vendido, já que não houve o cumprimento das etapas prévias para o lançamento do edital, não haverá venda, e conseqüentemente, entrada de recursos.

Além da parte financeira, o não atingimento das metas afeta também a sociedade, que se beneficia dos recursos obtidos pela Terracap no emprego em obras, melhorias, pavimentação, construção de escolas e muitos outros projetos que são por nós financiados, ou no atendimento das necessidades da sociedade que dependem destes projetos.

Solicitação 45, encaminhada à DIMOG:

1. Considerando os termos do Relatório de desempenho planejamento estratégico 2021-2025, referente ao 3º trimestre/2021 - 73265894, e em especial os "**resultados dos projetos estratégicos**", que apresentou um percentual de **100% "fora do prazo" (fl. 28)**, pede-se:

1.1- plano de ação emergencial, além do já informado no despacho DIMOG - 69916659, visando a reversão do resultado indesejado, incluindo cronograma de visitas setoriais, reuniões e ou convocações para oficinas, se houver;

1.2 - indicação dos colaboradores e contatos (lotação, email e celular), responsáveis pelos objetivos listados abaixo, os quais serão analisados por amostragem:

. Objetivo 2 : Contribuir para preservação e melhoria do meio ambiente;

. Objetivo 6 : Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas;

. Objetivo 11 : Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados;

. Objetivo 12 : Desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes adequadas às necessidades da organização.

Resposta DIMOG:

Em resposta à Solicitação de Auditoria nº 45 (73633856), envio abaixo as respostas aos questionamentos apresentados e eventuais providências tomadas:

1.1- plano de ação emergencial, além do já informado no despacho DIMOG - 69916659, visando a reversão do resultado indesejado, incluindo cronograma de visitas setoriais, reuniões e ou convocações para oficinas, se houver;

A CPLAM por meio do Escritório de Gestão Estratégica - EGEST, monitora os projetos estratégicos aprovados no Planejamento Estratégico para o exercício em vigor. Esse acompanhamento é mensal, realizado pelos gerentes de projeto, que alimentam no Sistema GPPv2 o cronograma das atividades e a análise crítica com as informações relativas a execução das iniciativas prioritárias para a realização das entregas pactuadas para o exercício, juntamente com o plano de ação discriminando as atividades que serão realizadas para a melhoria e alcance dos resultados.

O relatório do 3º trimestre aponta resultados abaixo do esperado, tanto na parte de indicadores como na parte do Plano de Negócios. No acompanhamento mensal de novembro, essas informações serão atualizadas, inclusive com planos de ação de cada projeto, disponíveis no Painel de Projetos Estratégicos da Terracap dentro do Sistema GPPv2.

Dando continuidade aos trabalhos de acompanhamento dos resultados, e com o intuito de buscar melhorias nos nossos resultados, a CPLAM realizou no último dia 05 de novembro de 2021, uma reunião no Grupo de Monitoramento dos Projetos, com representantes de todas as diretorias e presidência, para apresentação e discussão dos resultados do Relatório do 3º trimestre e da Proposta do Planejamento Estratégico 2022 -2026.

Adicionalmente, no dia 08 de novembro de 2021, realizamos uma reunião no auditório da Terracap, para o Grupo Gestor do Programa de Participação dos Resultados - PPR. Considerando que o Programa de Participação dos Resultados e o Planejamento Estratégico estão vinculados, dependendo assim do alcance das metas estabelecidas em indicadores e projetos do Planejamento Estratégico, para as bonificações do Programa do PPR e considerando ainda, que os gerentes responsáveis por projetos e indicadores fazem parte também do Grupo Gestor do PPR, aproveitamos a oportunidade para realizar a apresentação e discussão detalhada dos resultados do Relatório do 3º trimestre de 2021 e possíveis providências (Lista de presença 73699743). Essa iniciativa em conjunto, com a participação de todos os gerentes funcionais, chefes de divisão e assessores da presidência da Terracap, visou a conscientizar a todos da necessidade de melhoria da gestão e dos resultados obtidos até o momento.

Além dos trabalhos de monitoramento e controle realizados pelo Escritório de Gestão Estratégica - EGEST, a Divisão de Gestão de Riscos - DIGER, juntamente com o Grupo de trabalho e a participação da CPLAM, identificou e construiu a Matriz de Riscos Corporativos (processo SEI 00111-00007401/2021-11), baseada no Planejamento Estratégico da Terracap. Hoje esses riscos são monitorados e com planos de resposta sendo implementados e acompanhados tanto pela DIGER, como pelo Comitê de Gestão de Risco - COGER, do qual a CPLAM

também participa. É importante destacar a importância dessa iniciativa pois, por meio da gestão de riscos, é possível minimizar os atrasos e realizar uma gestão mais transparente e acertiva com relação aos projetos da Terracap, favorecendo o alcance das metas do Planejamento Estratégico.

Nesse sentido, essa Coordenação, vem executando todas as iniciativas de monitoramento e controle relativas aos projetos e indicadores constantes do Planejamento Estratégico 2021-2025, durante todo o exercício de 2021. Dessa forma a CPLAM entende que já realizou as iniciativas de controle necessárias até o momento, compatíveis com o escopo de nossas competências, buscando sempre a participação das áreas envolvidas, levantando as prioridades e ações necessárias e pertinentes a melhoria dos processos envolvidos, na busca pelo o alcance dos melhores resultados.

1.2 - indicação dos colaboradores e contatos(lotação, email e celular), responsáveis pelos objetivos listados abaixo, os quais serão analisados por amostragem:

. Objetivo 2 : Contribuir para preservação e melhoria do meio ambiente; (Área responsável pelo indicador GEMAM: gerente Albatênio Resende Granja Junior)

. Objetivo 6 : Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas; (Áreas responsáveis pelos indicadores GERFOR E GENEG: gerentes Thiago de Jesus Soares Freire e Marcos Vinicius Nunes Calado)

. Objetivo 11 : Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados; (Área responsável pelo indicador CPLAM: gerente Felipe Licursi)

. Objetivo 12 : Desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes adequadas às necessidades da organização. (Área responsável pelo indicador GEPES: gerente Evandro Valentim de Melo)

Solicitação 46, encaminhada à DIMOG:

Solicitamos disponibilizar para consulta, o processo sei nº 00111-00007401/2021-11 , enviando à TERRACAP/CONAD/AUDIT.

Resposta DIMOG:

A CPLAM não tem acesso ao processo citado acima, somente realiza o acompanhamento por meio da participação como membro do COGER, o acesso ao processo deverá ser solicitado à DITEC. Entretanto, o processo inicial que deu origem aos trabalhos da criação da Matriz de Riscos Corporativos é o SEI 00111-00004555/2020-71 e está disponível para consulta.

* Para esta demanda, a AUDIT promoveu contato com a DIGER, a qual disponibilizou o referido para consulta.

Solicitação 47, encaminhada à GEMAM, GEFOR, GENEG e GEPES:

Levando em consideração a análise por amostragem de alguns objetivos previstos no Planejamento Estratégico desta empresa, e ainda, os termos do Relatório de desempenho do planejamento estratégico 2021-2025, referente ao 3º trimestre/2021 - 73265894, solicitamos informar quais as providências e ou plano de ação para atingimento das metas propostas, e, se for o caso, informar se haverá reavaliação das mesmas, incluindo cronograma de desenvolvimento com datas.

Resposta GEMAM:

Esclareço que o andamento do cumprimento das metas depende substancialmente do Ibram. Esta gerência em conjunto com a diretoria efetua acompanhamento semanal com o Ibram para obtenção dos meios para avançar com os pagamentos acordados.

Ressalta-se que a previsão de execução de obras em parques não se concretizou, pois o Ibram inicialmente informou que tinha os projetos necessários, mas isso não se verificou.

Assim, a presidência da Terracap possibilitou os pagamentos, via assinaturas de Termos de Compromissos e disponibilidade orçamentária, mas o Ibram não produziu os projetos a serem executados pela Geren. Cabe salientar que a Geren também tem efetuado todos os esforços para a contratação de obras em parques mesmo sem todos os subsídios do Ibram para cumprir com o acordado nos Termos.

Neste fim de ano estamos planejando um pagamento substancial, em pecúnia, visando abatimento de compensações florestais. Para isso, precisamos do aceite do Ibram, quanto aos estudos enviados, e consubstanciar os dados em Termos de Compromisso.

Como forma de agilizar os pagamentos das Compensações Ambientais, esta Gerência elaborou proposta de norma para possibilitar os pagamentos em pecúnia, assim como ocorre com a compensação florestal. Esta proposta está em análise na Secretaria de Meio Ambiente e deve ser viabilizada em 2022. Isso trará mais agilidade aos pagamentos.

Por fim, ressalto o esforço desta Gerência de Meio Ambiente, com apoio da diretoria, para redução substancial do passivo ambiental utilizando os diversos meios de pagamento. Isto somente foi conseguido com propostas de normas e alterações de normas existentes efetuadas pela Gemam.

Resposta GENEG/GEFOR:

Reportamo-nos à Solicitação de Auditoria 47 (74227562), advinda da Auditoria Interna - AUDIT do Conselho de Administração - CONAD da Terracap, que solicita as seguintes informações:

[...]

1. Levando em consideração a análise por amostragem de alguns objetivos previstos no Planejamento Estratégico desta empresa, e ainda, os termos do Relatório de desempenho do planejamento estratégico 2021-2025, referente ao 3º trimestre/2021 - 73265894, solicitamos informar quais as providências e ou plano de ação para atingimento das metas propostas, e, se for o caso, informar se haverá reavaliação das mesmas, incluindo cronograma de desenvolvimento com datas.

Nesse contexto, apresentamos a seguir informações acerca das metas previstas no Planejamento Estratégico (73265894) relativas ao 3º trimestre/2021 do Objetivo 6 - Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas:

A respeito do Indicador 09 - Geração de Novos Negócios, quanto ao lançamento do edital do Projeto Orla – Polo 1, pactuado para o 3º trimestre do ano em curso, informamos que houve mudança na estratégia para consecução da proposta, a Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação do DF - SEDUH entendeu que a proposta originalmente feita pela Terracap, no sentido de aproveitar os lotes já registrados, não estava compatível com o projeto já em desenvolvimento pelos técnicos da Secretaria. O projeto já está em estágio avançado, falta aprovar o projeto de parcelamento, que ajustará os parâmetros urbanísticos e de ocupação, e lei de afetação e desafetação, ambas feitas por meio de Projeto de Lei que deverão ser aprovadas na Câmara Legislativa. Com a aprovação das leis, os lotes existentes serão desconstituídos e serão criados cinco novos lotes para o desenvolvimento do projeto. Dessa forma, os prazos foram todos repactuados no intuito de adequar à proposta da Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação do DF - SEDUH. Enquanto as leis não são aprovadas, esta Diretoria de Novos Negócios - DINEG atua na contratação de consultoria especializada para realização de estudos mercadológicos, demanda, mercado e vocação imobiliária para a referida área, conforme o seguinte cronograma:

- 1) Lançamento do edital de contratação de consultoria especializada para estudo de mercado e levantamento de demanda: 11/2021;
- 2) Obras de paisagismo e implantação de melhorias no local: 12/2021;
- 3) Entrega do estudo de demanda: 3º trimestre/2022;
- 4) Aprovação do projeto de parcelamento pela SEDUH: 4º trimestre/2022.

No que tange ao Indicador 10 - Geração de Receitas informamos que a única receita obtida por esta Diretoria de Novos Negócios advém dos Termos de Autorização de Uso dos Hangares do Aeroporto Planalto Central. Cumpre esclarecer que houve alteração na previsão dos recebíveis referentes aos r. Termos de Autorização em razão da Decisão de Diretoria Colegiada nº 759 (51806443), de 01 de dezembro de 2020, a qual estabelece na alínea b.1 que:

"b.1 será utilizado, provisoriamente, o valor incontroverso de **R\$ 1,98/m² (um real e noventa e oito centavos por metro quadrado utilizado)**, devido desde 23/09/2019, data em que foi certificada a reintegração de posse nos autos do Cumprimento de Sentença nº 0707337-12.2019.8.07.0018, até que haja deliberação de um valor definitivo nos autos da Cautelar de Produção Antecipada de Provas nº 0727409-37.2020.8.07.0001, ou outra demanda judicial;"

Informamos ainda que foram expedidos os novos Termos de Autorização de Uso, a cada um dos interessados associados à Prossiga, que descreve as obrigações definidas para o uso da área ocupada no Aeródromo Planalto Central, em conformidade com o acordo celebrado entre a Terracap e essa entidade, homologado judicialmente pela 1ª Vara da Fazenda Pública do Distrito Federal na Produção Antecipada de Provas nº 0727409-37.2020.8.07.0001.

Cabe ressaltar que esta Diretoria, em atenção à solicitação da Coordenação de Planejamento e Modernização – CPLAM, revisou os indicadores e os projetos estratégicos de responsabilidade da DINEG, os quais estão previstos nas propostas do Plano de Negócios 2022 (73711040) e no Planejamento Estratégico 2022-2026 (74117995).

Resposta GEPES:

Em resposta à Solicitação de Auditoria 47 (74227562), informa-se que as ações necessárias para atingir o indicador 18 (Percentual dos empregados da Terracap avaliados) do Objetivo estratégico 12 (Desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes adequadas às necessidades da organização) encontram-se em fase de desenvolvimento.

Desde o início de 2021, a Gepas atua, em parceria com a Coordenação de Planejamento e Modernização - Cplam/Presi e Assessoria de Informática - Asinf/Presi, no planejamento de ações e na construção do sistema informatizado (GADv3) para implantar a Gestão do Desempenho Individual na Terracap.

Conforme informado no relatório de acompanhamento Resultado do 3º trimestre de 2021 (73265894), a nova sistemática de gestão do desempenho dos empregados da Empresa foi apresentada aos Diretores, em DIRET, no dia 26/05/2021. Na sequência, foi elaborada a Norma Organizacional GPE 10 - Gestão do Desempenho Individual (00111-00004209/2021- 73), aprovada pela Diret em 28/10/2021.

O sistema informatizado que será utilizado na operacionalização desse novo método de Gestão de Desempenho - GADv3 encontra-se em fase final de desenvolvimento. A previsão para a sua entrega é dezembro de 2021.

Diante da aprovação do normativo e da entrega do sistema, as próximas etapas do projeto poderão ser executadas conforme cronograma abaixo:

Etapas	Unidades Responsáveis	Data prevista para início
Divulgação do sistema e normativo para os empregados da Terracap	Gepas, Ascom, Cplam	até 31.01.22
Realização de oficinas de sensibilização e de orientação para elaborar metas e utilizar o sistema GADv3	Gepas, Cplam, Asinf, Ascom	até 28.02.22
Início da Gestão do Desempenho	Gepas, Cplam, Asinf	até 31.03.22

Solicitação 48, encaminhada à COINT, com vistas à DIGER:

1. Levando em consideração o narrado pela DIMOG (73688118), onde se extrai:

"Além dos trabalhos de monitoramento e controle realizados pelo Escritório de Gestão Estratégica - EGEST, a Divisão de Gestão de Riscos - DIGER, juntamente com o Grupo de trabalho e a participação da CPLAM, identificou e construiu a Matriz de Riscos Corporativos (processo SEI 00111-00007401/2021-11), baseada no Planejamento Estratégico da Terracap. Hoje esses riscos são monitorados e com planos de resposta sendo implementados e acompanhados tanto pela DIGER, como pelo Comitê de Gestão de Risco - COGER, do qual a CPLAM também participa. É importante destacar a importância dessa iniciativa pois, por meio da gestão de riscos, é possível minimizar os atrasos e realizar uma gestão mais transparente e acertiva com relação aos projetos da Terracap, favorecendo o alcance das metas do Planejamento Estratégico."

Pergunta-se:

- 1.1 - Quem constrói o plano de respostas mencionado pela DIMOG são os líderes de projetos ou outros representantes das áreas?
- 1.2 - Existem prazos para a resolução do plano de respostas? Em caso de reprogramação de prazos, eles são reprogramados com justificativa e ciência do gestor da área?
- 1.3 - O Plano de respostas é submetido à PRESI?

Resposta DIGER:

"Com relação ao item 1.1, informo que a Matriz de Riscos Corporativos desta Companhia foi elaborada por Grupo de Trabalho constituído por determinação da Presidência, conforme a Portaria nº 75/2020-PRESI (45482363), cujo trabalho consta do Processo SEI 00111-00004555/2020-71.

Os planos de resposta para tratamento dos riscos identificados na Matriz também foram construídos pelo Grupo de Trabalho, validados pelo Comitê de Risco-COGER, revisados pela Controladoria Interna e homologados pela Diretoria Colegiada, consoante a Decisão nº 387/2021 (65396831).

A referida Decisão também definiu que as Diretorias indicariam **Agentes de Risco** para serem os responsáveis pelo alinhamento da execução dos planos nas respectivas áreas e pelo reporte das ações adotadas às unidades de monitoramento da DIRET, CONAD, COAUD, CONFI e DIGER;

Quanto ao item 1.2, houve a validação dos prazos propostos pelo GT por parte do Comitê de Risco, os quais também foram homologados pela Diretoria Colegiada.

Em caso de necessidade de reprogramação, o Agente de Risco apresenta despacho justificado à Controladoria Interna, que examina, concede ou não a prorrogação de prazo solicitada.

No que se refere ao **item 1.3**, os produtos serão apresentados aos órgãos colegiados por meio dos Relatórios Trimestrais de Monitoramento da Controladoria Interna."

Além das das informações prestadas pelas áreas, a equipe de auditoria realizou a análise por amostragem a análise em 4 objetivos, quais sejam:

- Objetivo 2 : Contribuir para preservação e melhoria do meio ambiente; (Área responsável pelo indicador GEMAM;
- . Objetivo 6 : Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas; (Áreas responsáveis pelos indicadores GERFOR E GENEQ;
- . Objetivo 11 : Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados; (Área responsável pelo indicador CPLAM;
- . Objetivo 12 : Desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes adequadas às necessidades da organização. (Área responsável pelo indicador GEPES.

V - RECOMENDAÇÕES

PONTO CRÍTICO 1 - DEFINIÇÃO DE METAS COMPLEXAS, QUE DIFICULTAM SEU ATINGIMENTO INTEGRAL, HAVENDO NECESSIDADE DE REPROGRAMAÇÕES FREQUENTES, O QUE PREJUDICA AS METAS DA EMPRESA;

RECOMENDAÇÕES :

À PRESI, DITEC, DIJUR, DICOM, DIRAF, DINEG, CPLAM:

Redefinição baseada em estudo técnico, de acordo com cada área, para definição de metas mais conservadoras que possam ser cumpridas dentro dos prazos definidos, evitando assim atrasos nas entregas e reprogramações frequentes;

PONTO CRÍTICO 2 - FRAGILIDADE NOS CONTROLES DE MONITORAMENTO DAS METAS PRÉ-ESTABELECIDAS, POR MEIO DO SISTEMA GPPV2 UTILIZADO PELA EGEST, O QUAL PERMITE IDENTIFICAR, ACOMPANHAR E MONITORAR OS PROJETOS E RESPECTIVOS INDICADORES, CONTUDO, APESAR DE IDENTIFICAR AS METAS NÃO CUMPRIDAS, NÃO HÁ NENHUM TIPO DE "BREAK" PARA NOVOS LANÇAMENTOS SEM RESOLVER AS PENDÊNCIAS ATUAIS. ALÉM DISSO, OS CAMPOS DESTINADOS PARA AS JUSTIFICATIVAS SÃO RESUMIDOS E NÃO EXIGEM A CIÊNCIA DO GESTOR DE CADA ÁREA.

RECOMENDAÇÕES:

À PRESI E CPLAM:

Aprimoramento da ferramenta utilizada GPPV2, incluindo comandos de travamento em caso de metas não cumpridas com exigência de inclusão de justificativas detalhadas, e obrigatoriamente registro de plano de ação com cronograma e ciência do gestor.

PONTO CRÍTICO 3 - POUCA CAPACITAÇÃO AOS GERENTES DE PROJETOS E INDICADORES COM ACOMPANHAMENTO USUAL PRÁTICO E CERTA ROTATIVIDADE DOS RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES;

RECOMENDAÇÕES

À PRESI E CPLAM:

Mais capacitação para utilização das ferramentas, incluindo acompanhamento da EGEST nos lançamentos mensais junto às áreas (in loco), visando o alinhamento das informações.

PONTO CRÍTICO 4 - MÉDIA INTERAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO NO ACOMPANHAMENTO DOS RELATÓRIOS DE RESULTADOS TRIMESTRAIS DOS PROJETOS E METAS, COM PODER DE ALTERAÇÃO JUNTO À ÁREA TÉCNICA;

RECOMENDAÇÕES:

À PRESI E CPLAM:

Acompanhamento permanente de representante da PRESI para reporte posterior à alta direção nas ações da EGEST, visando diagnosticar os gargalos nos projetos inscritos, visando o alinhamento de percepções;

PONTO CRÍTICO 5 - MESMOS REPRESENTANTES NOS LANÇAMENTOS NO SISTEMA E NAS REVISÕES DE METAS NÃO ATINGIDAS

RECOMENDAÇÕES:

À PRESI e CPLAM:

Designação de gerentes de projetos necessariamente diversos dos revisores dos projetos em caso de não atingimento de resultados.

PONTO CRÍTICO 6 - DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS

RECOMENDAÇÕES:

À PRESI:

Maior articulação da alta direção com órgãos condicionantes como IBRAM, SEDUH e CLDF.

VI - MANIFESTAÇÃO DAS ÁREAS

COINT/DIGER - 75650483

Em atenção ao despacho SEI 75537282 e considerando o Relatório SEI-GDF nº 187/2021 - TERRACAP/CONAD/AUDIT (75374756), destaca-se que o relatório faz menção à gestão de riscos da TERRACAP e, com isso, cita-se:

Considerando as atribuições do Comitê de Riscos - COGER relatado pela DIMOG e ainda pela própria DIGER, **foi possível identificar ações de mapeamento de riscos para metas não atingidas, com prazos e monitoramento, bem como plano de respostas, tornando o gerenciamento transparente e com a missão de mitigar dificuldades, podendo ser aprimorado no que diz respeito à participação e ciência dos gestores.**

Ciente das recomendações, destaca-se que está prevista a ciência dos gestores no fluxo de monitoramento dos planos de resposta, conforme estabelecido no item 6.4.10 da Metodologia de Gestão de Risco.

Assim, os demais fatos trazidos no Relatório serão objeto do repositório da Gestão de Riscos da TERRACAP para planejamento das próximas ações desta Divisão de Riscos, colocando-nos à disposição para auxílio no andamento dos trabalhos subsequentes.

DICOM/GEREF - 75814638

Esclarecemos que as metas constantes do planejamento da GEREFE são pactuadas juntamente à DICOM. Estamos abertos a promoção de alterações e melhorias que se fizerem necessárias.

Em relação ao relatório apresentado, verificamos que a interface das ações com essa unidade se dá na meta 4:

4) Ampliar a oferta de empreendimentos ambiental e economicamente sustentáveis

Indicador	Responsável	Meta 2020	
Lotes novos disponibilizados para comercialização	DITEC	5.189 lotes registrados	

Verificamos que os números apresentados foram retirados diretamente dos projetos em andamento nessa unidade, como se todos eles fossem registrados e comercializados de forma imediata. Esclarecemos que não houve consulta à essa unidade para se verificar a viabilidade dessa proposta de meta. Para esse tipo de situação existe a necessidade de ponderação dos números de lotes apresentados no planejamento estratégico para os projetos em andamento.

Esses números e datas apresentam um caminho onde existem várias ações externas à TERRACAP, como por exemplo as questões de licenciamento ambiental, elaboração de projetos complementares, aprovações de estudos junto ao IBRAM e à SEDUH, realização de audiências públicas, publicações de decretos, etc.

Uma vez que existe um número grande de interfaces com órgãos e empresas externas à TERRACAP, sugerimos que as metas sejam ajustadas apenas para o trabalho interno da gerência ou da TERRACAP, não envolvendo qualquer parte do procedimento que se relacione com ações externas.

PRESI/GABIN - 76078259

Em restituição após ciência do inteiro teor do Relatório de Auditoria Preliminar n.º 187/2021(75374756), em especial a **recomendação constante do Ponto Crítico 6 - Dependência de Terceiros**.

Informamos que o Presidente desta empresa pública está em constante interlocução com os órgãos integrantes não só do complexo do Governo do Distrito Federal, como dos órgãos federais e legislativo local.

DINEG - 76549679

Em atenção ao Relatório de Auditoria Preliminar n.º 187/2021 - TERRACAP/CONAD/AUDIT (75374756), restituiu os autos à Auditoria Interna a fim de declarar ciência quanto ao teor do mencionado documento, especialmente no tocante às recomendações dirigidas a esta Diretoria.

DITEC/GEPRO - 76647353

Sobre os indicadores estratégicos, entendemos que os cronogramas devem ser revistos para inclusão de uma perspectiva mais realista considerando os prazos dos projetos tramitados recentemente, bem como revisões de projetos exigidas pelos estudos e órgãos. Destacamos que muitas etapas até o registro cartorial dos projetos dependem de órgãos externos, que, mesmo com acompanhamento e cobrança periódicos, nem sempre é possível obter resultados e respostas em tempo para o cumprimento do cronograma. Dito isso, sugerimos que o indicador de "Lotes novos disponibilizados para comercialização" seja ajustado para a etapa de apresentação de projeto em CONPLAN, por exemplo, a fim de diminuir a dependência de órgãos externos no cumprimento da pactuação.

PRESI/CPLAM - 76078610

PONTO CRÍTICO 1 - À PRESI, DITEC, DICOM, DIRAF, DINEG, CPLAM -

RECOMENDAÇÃO: REDEFINIÇÃO BASEADA EM ESTUDO TÉCNICO, DE ACORDO COM CADA ÁREA, PARA DEFINIÇÃO DE METAS MAIS CONSERVADORAS QUE POSSAM SER CUMPRIDAS DENTRO DOS PRAZOS DEFINIDOS, EVITANDO ASSIM ATRASOS NAS ENTREGAS E REPROGRAMAÇÕES FREQUENTES;

O Planejamento Estratégico da Terracap, com seus objetivos, indicadores e metas é um processo de trabalho multidisciplinar que envolve o corpo gerencial em conjunto como a alta administração da Terracap. Especificamente as metas e indicadores são elaborados e propostos pelas áreas técnicas das Diretorias, encaminhados por seus respectivos Diretores ao EGEST para análise e ajustes, debatidas e validadas pela Diretoria Colegiada – DIRET e, por fim, aprovados pelo Conselho de Administração - CONAD, que é o órgão diretivo competente para isso.

As metas estratégicas são definidas em um determinado contexto, considerando um cenário e visam refletir as expectativas de gestores e da direção da empresa para o desempenho dos próximos anos. Elas têm por objetivo mensurar os resultados alcançados da Empresa para com o Governo e a Sociedade. Ainda que a Empresa realize grandes esforços para o atingimento das entregas pactuadas, a função do Planejamento Estratégico é demonstrar efetivamente se as metas foram cumpridas e o resultado alcançado. A utilidade das metas não é o mero reconhecimento por um trabalho realizado. Ela visa também atuar como um elemento motivador do trabalho das áreas, bem como servir como um sinalizador de questões internas da eficiência da Terracap.

Tornar "metas mais conservadoras" ou, na prática, afrouxá-las, pode induzir ao erro administrativo, mascarando os reais desafios táticos e operacionais da empresa na melhoria contínua voltada para resultados, retirando sua utilidade gerencial.

Também, outro ponto sensível, é que o Programa de Participação nos Resultados da Terracap, ferramenta de gestão e alavancagem institucional, que prevê o pagamento de bônus financeiros aos empregados, está diretamente ligado ao desafio de melhorar o desempenho da empresa, através dos resultados dos indicadores estratégicos.

Além disso, a qualidade da gestão dos Diretores da Terracap é avaliada anualmente pelo Conselho de Administração, que pode utilizar como critério para tal o desempenho institucional alcançado pela Terracap em seu Planejamento Estratégico, suas metas e indicadores.

Então, criar metas menos desafiadoras pode significar que elas foram facilitadas para que se alcançasse um resultado melhor, com o percentual maior na participação dos resultados por parte dos empregados e melhoria da avaliação dos Diretores.

Reprogramações de metas são úteis e necessárias quando atuamos em cenários mutáveis e no contexto das adaptações que foram necessárias nos anos de 2020 e 2021. Mas elas não são necessariamente o primeiro caminho a ser tomado em caso de não cumprimento de metas. Deve-se analisar a forma como o trabalho foi desempenhado, as prioridades que as áreas deram à execução das metas bem como os recursos disponibilizados pela empresa para o alcance dos objetivos. Ademais somos uma empresa política, que se norteia pelas políticas públicas e prioridades do governo. O que para a TERRACAP, quando da definição de seu planejamento, seria um projeto prioritário, no decorrer de sua execução pode ser retirado da lista de prioridades pois o enfoque do governo pode ser alterar ao longo do exercício.

Dessa forma, adotar a recomendação feita, não trará nenhum resultado estratégico financeiro para a empresa, mas tão somente um mascaramento do desempenho e dos problemas operacionais em troca de um relatório sem nenhuma utilidade gerencial, porém com números e indicadores verdes.

PONTO CRÍTICO 2 - À PRESI E CPLAM:

RECOMENDAÇÃO - APRIMORAMENTO DA FERRAMENTA UTILIZADA GPPV2, INCLUINDO COMANDOS DE TRAVAMENTO EM CASO DE METAS NÃO CUMPRIDAS COM EXIGÊNCIA DE INCLUSÃO DE JUSTIFICATIVAS DETALHADAS, E OBRIGATORIAMENTE REGISTRO DE PLANO DE AÇÃO COM CRONOGRAMA E CIÊNCIA DO GESTOR;

PONTO CRÍTICO 3 - À PRESI E CPLAM:

RECOMENDAÇÃO - MAIS CAPACITAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS, INCLUINDO ACOMPANHAMENTO DA EGEST NOS LANÇAMENTOS MENSIS, VISANDO O ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES;

Quanto a estas recomendações, cabem duas observações:

O Sistema GPPV2 está em fase final de utilização. A licitação para a ferramenta que irá substituí-lo foi realizada e está em fase de homologação. Sendo assim, não é cabível falar nesse momento em novos treinamentos ou de criação de novas funcionalidades no sistema. Ainda assim, deixamos registrado que nos últimos anos a Coordenação de Planejamento capitaneou a execução de diversos treinamentos com foco na melhor utilização e aprofundamento das funcionalidades do sistema GPPV2, bem como na orientação dos gestores funcionais e de projetos na aderência da metodologia de gestão projetos utilizada pela Terracap.

O outro ponto a ser destacado é que o GPPV2 é uma ferramenta gerencial e não de controle. Sua utilização deve favorecer a atividade de gestão de projetos, uma atividade que pressupõe dinâmica específica e adaptações ao planejado sempre que necessário. Assim, é desarrazoado sugerir travas ou mecanismos que engessem o trabalho do gestor de projetos na condução do dia a dia do projeto.

O controle (acompanhamento periódico), os resultados atingidos das metas pactuadas nos indicadores, a execução do cronograma dos projetos e as observações fazem parte do direcionamento estratégico da Empresa, que trimestralmente recebe os relatórios para analisar. Destaca-se que as informações são inseridas pelos responsáveis (gerentes funcionais e de projetos), apresentadas à Diretoria Colegiada - DIRET, que valida e confirma as mesmas, para tão somente, após, serem encaminhadas ao Conselho de Administração - CONAD para conhecimento.

Quanto ao acompanhamento do EGEST ao processo de lançamento, isso já ocorre atualmente. Não é competência do EGEST definir as informações lançadas. O EGEST não é o gestor do projeto. O que nos cabe, é solicitar a melhor informação possível dentro do período monitorado. Isso é o que ocorre mensalmente. Os gerentes de projetos lançam as informações no sistema e o EGEST compila, analisa e questiona quando as informações disponibilizadas não estão completas, ou não apresentam um panorama total explicativo sobre os pontos. Nosso trabalho é qualitativo sobre o que é inserido. Somente após considerarmos as informações suficientes para a alta administração é que as utilizamos para a elaboração dos relatórios de execução dos projetos. Isso não descarta a possibilidade da DIRET de, ao receber o relatório, inserir ou ajustar informações antes do encaminhamento ao CONAD.

Esse procedimento está de acordo com a Metodologia de Gestão de Projetos da Terracap, a qual define ser responsabilidade total do gestor de projetos as informações inseridas no sistema de gestão.

PONTO CRÍTICO 4 - À PRESI E CPLAM

RECOMENDAÇÃO - ACOMPANHAMENTO PERMANENTE DE REPRESENTANTE DA PRESI PARA REPORTE POSTERIOR À ALTA DIREÇÃO NAS AÇÕES DA EGEST, VISANDO DIAGNOSTICAR OS GARGALOS NOS PROJETOS INSCRITOS;

A CPLAM trabalha como consolidadora das informações prestadas pelas diversas áreas na elaboração dos documentos que irão demonstrar a performance da empresa no período avaliado.

Atualmente o relatório de desempenho dos projetos estratégicos, bem como do planejamento, são apresentados trimestralmente à Diretoria Colegiada, que após conhecimento e análise, encaminha para conhecimento do Conselho de Administração. Assim, os colegiados, dentro da competência de cada um, definem as medidas necessárias para a correção dos rumos da empresa.

Ressaltamos que é de suma importância a atuação das Diretorias e, por consequência, dos Diretores no acompanhamento dos projetos estratégicos da Terracap, vinculados às suas respectivas competências estatutárias.

Lembramos que além das unidades orgânicas como núcleos, gerências ou coordenações, dos gestores funcionais e de projetos, cada Diretoria detém cargos em suas Assessoria, com empregos em comissão de assessoramento que podem e devem auxiliar no dia a dia da execução dos projetos e, havendo gargalos ou urgências administrativas, reportá-los ao Diretor para providências pertinentes.

Diante de tudo posto, não se faz necessário esperar o acompanhamento mensal do EGEST ou trimestral da DIRET e CONAD, cada Diretoria tem o dever e o poder de agir, de forma prévia e descentralizada, no dia a dia na execução das atividades dos projetos e no acompanhamento de seus resultados globais.

PONTO CRÍTICO 5 - À PRESI E CPLAM

RECOMENDAÇÃO - DESIGNAÇÃO DE GERENTES DE PROJETOS DIVERSOS DOS REVISORES DOS PROJETOS EM CASO DE NÃO ATINGIMENTO DE RESULTADOS.

Não existe na metodologia de Gestão de Projetos da Terracap a função de revisor. Cabe ao Gerente de Projetos a total responsabilidade para a correta execução do projeto bem como das informações prestadas.

Existe na metodologia a figura do Líder técnico, que é aquele responsável pelas decisões técnicas do projeto, que ultrapassem o escopo gerencial. O que ocorre atualmente na empresa é que as atribuições são desempenhadas pela mesma pessoa, o que é aceito pela metodologia, conforme observa-se na página 9 do referido documento: "Os papéis de gerente e líder técnico podem ser desempenhados pela mesma pessoa, que assumiria as atribuições de ambos".

Ademais, nenhuma das informações deixam de ser revistas pela Diretoria, uma vez que após a elaboração do relatório, e antes do encaminhamento do mesmo ao CONAD, órgão competente pela aprovação anual do planejamento e das metas, ele é visto e revisto pela diretoria, a quem cabe o papel de "revisor" das informações como sugerido pela Auditoria, uma vez que como mencionado anteriormente, nem sempre o corpo técnico possui informações suficientes no que se refere a políticas e prioridades de governo.

Na prática o que acontece é o lançamento das informações pelos gerentes de projeto, uma avaliação das mesmas pelo EGEST com a posterior elaboração do relatório. A revisão e análise do mesmo pela DIRET, sendo o último passo, o envio ao CONAD.

VII - ANÁLISE DA AUDITORIA INTERNA

Após recebimento e análise dos esclarecimentos prestados pelas áreas, observou-se que há uma tendência em promover melhorias nos projetos de cada área, em especial o reestudo das metas, sempre que necessários.

Frisa-se nas manifestações, as informações rebatidas pela CPLAM cuja unidade gerencia o EGEST, que por sua vez coordena o desenvolvimento e acompanhamento das metas, indicadores e consequentemente o atingimento dos resultados finais dos projetos da empresa, onde cabe destacar a análise desta auditoria interna:

PONTO CRÍTICO 1 - DEFINIÇÃO DE METAS COMPLEXAS, QUE DIFICULTAM SEU ATINGIMENTO INTEGRAL, HAVENDO NECESSIDADE DE REPROGRAMAÇÕES FREQUENTES, O QUE PREJUDICA AS METAS DA EMPRESA

RECOMENDAÇÃO: REDEFINIÇÃO BASEADA EM ESTUDO TÉCNICO, DE ACORDO COM CADA ÁREA, PARA DEFINIÇÃO DE METAS MAIS CONSERVADORAS QUE POSSAM SER CUMPRIDAS DENTRO DOS PRAZOS DEFINIDOS, EVITANDO ASSIM ATRASOS NAS ENTREGAS E REPROGRAMAÇÕES FREQUENTES

A redefinição apontada por esta auditoria interna em metas mais conservadoras, consiste em metas plausíveis e reais, contudo, considerando sim os desafios visando evolução de todas as áreas, e não no sentido de "afrouxar" ou apenas definir metas para cumprimento de protocolo. Foi identificado durante o trabalho que as metas analisadas demonstram um distanciamento grande em relação à prática, em especial o cronograma de execução, informação esta obtida em análise junto às áreas analisadas por amostragem, portanto, esta auditoria permanece com a recomendação, visando um planejamento estratégico eficaz e eficiente no que diz respeito ao gerenciamento de projetos.

PONTO CRÍTICO 2 - FRAGILIDADE NOS CONTROLES DE MONITORAMENTO DAS METAS PRÉ-ESTABELECIDAS, POR MEIO DO SISTEMA GPPV2 UTILIZADO PELA EGEST, O QUAL PERMITE IDENTIFICAR, ACOMPANHAR E MONITORAR OS PROJETOS E RESPECTIVOS INDICADORES, CONTUDO, APESAR DE IDENTIFICAR AS METAS NÃO CUMPRIDAS, NÃO HÁ NENHUM TIPO DE "BREAK" PARA NOVOS LANÇAMENTOS SEM RESOLVER AS PENDÊNCIAS ATUAIS. ALÉM DISSO, OS CAMPOS DESTINADOS PARA AS JUSTIFICATIVAS SÃO RESUMIDOS E NÃO EXIGEM A CIÊNCIA DO GESTOR DE CADA ÁREA.

RECOMENDAÇÃO - APRIMORAMENTO DA FERRAMENTA UTILIZADA GPPV2, INCLUINDO COMANDOS DE TRAVAMENTO EM CASO DE METAS NÃO CUMPRIDAS COM EXIGÊNCIA DE INCLUSÃO DE JUSTIFICATIVAS DETALHADAS, E OBRIGATORIAMENTE REGISTRO DE PLANO DE AÇÃO COM CRONOGRAMA E CIÊNCIA DO GESTOR;

O aprimoramento recomendado por esta equipe consiste em melhoria na ferramenta utilizada pela empresa. É importante frisar que o trabalho avaliou o sistema GPPV2, e mesmo que haja alteração de ferramenta, permanece a recomendação da melhoria, incluindo os comandos de travamento em caso de metas não atingidas, com detalhamento das dificuldades e ou pendências existentes, e consequentemente a criação de plano de ação registrado na ferramenta, com a subscrição do gestor da área.

PONTO CRÍTICO 3 - POUCA CAPACITAÇÃO AOS GERENTES DE PROJETOS E INDICADORES COM ACOMPANHAMENTO USUAL PRÁTICO E CERTA ROTATIVIDADE DOS RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES

RECOMENDAÇÃO - MAIS CAPACITAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS, INCLUINDO ACOMPANHAMENTO DA EGEST NOS LANÇAMENTOS MENSIS, VISANDO O ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Durante o trabalho desenvolvido observou-se o acompanhamento da EGEST no acompanhamento dos lançamentos, porém, observou-se que uma capacitação com mais frequência para os usuários da ferramenta, visa otimizar o monitoramento e atingimento das metas, diminuindo assim a probabilidade de atrasos antes que ocorram. Portanto, permanece esta recomendação, visando a melhoria da eficiência e eficácia.

PONTO CRÍTICO 4 - MÉDIA INTERAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO NO ACOMPANHAMENTO DOS RELATÓRIOS DE RESULTADOS TRIMESTRAIS DOS PROJETOS E METAS, COM PODER DE ALTERAÇÃO JUNTO À ÁREA TÉCNICA

RECOMENDAÇÃO - ACOMPANHAMENTO PERMANENTE DE REPRESENTANTE DA PRESI PARA REPORTE POSTERIOR À ALTA DIREÇÃO NAS AÇÕES DA EGEST, VISANDO DIAGNOSTICAR OS GARGALOS NOS PROJETOS INSCRITOS

Durante o trabalho desenvolvido observou-se a confecção de relatórios de desempenho dos projetos estratégicos, bem como do planejamento, que são apresentados trimestralmente à Diretoria Colegiada, contudo, esta recomendação registrada pela equipe de auditoria consiste em um representante fixo da Presi nas ações da EGEST, visando uma "ponte" à alta direção, no sentido de alertar não só o chefe maior da empresa, mas também os gestores de cada área, com o objetivo de diagnosticar possíveis gargalos, dando ferramentas aos gestores para redefinição ou até designação de responsável técnico pelos projetos, melhorando assim a eficiência e eficácia de todos os projetos.

PONTO CRÍTICO 5 - MESMOS REPRESENTANTES NOS LANÇAMENTOS NO SISTEMA E NAS REVISÕES DE METAS NÃO ATINGIDAS

RECOMENDAÇÃO - DESIGNAÇÃO DE GERENTES DE PROJETOS DIVERSOS DOS REVISORES DOS PROJETOS EM CASO DE NÃO ATINGIMENTO DE RESULTADOS

Com relação a esta recomendação apontada pela equipe de auditoria, esta visa em melhorar a execução dos projetos, de forma que o responsável não seja também o líder técnico, mesmo que previsto em metodologia, pois quando se segrega as ações, a probabilidade de percepções diferentes propiciam o aprimoramento da execução dos projetos, atingindo assim maior eficácia e eficiência, portanto, esta auditoria defende a permanência desta recomendação.

PONTO CRÍTICO 6 - DEPENDÊNCIA DE TERCEIROS

RECOMENDAÇÃO: Maior articulação da alta direção com órgãos condicionantes como IBRAM, SEDUH e CLDF.

Diante da manifestação da PRESI, em que informa que o presidente "está em constante interlocução com os órgãos integrantes não só do complexo do Governo do Distrito Federal, como dos órgãos federais e legislativo local" esta equipe de auditoria observa a execução da presente recomendação.

Diante do exposto, esta unidade de auditoria interna avalia que a gestão de gerenciamento de projetos está sendo gerida, contudo podendo ser aprimorada com a efetiva participação da alta direção.

Portanto, ratifica-se as seguintes observações:

- A Terracap dispõe de ferramenta automatizada que controle de forma eficiente e eficaz os controles primários do gerenciamento de projetos, podendo ser aprimorada;
- Comunicação insuficiente;
- Possibilidade de precariedade dos registros de controles;
- Os empregados dos setores envolvidos não são especialmente treinados para prover as informações;
- Comunicação falha entre os setores e diretorias envolvidas;
- Ausência de uma rotina efetiva de trabalho com prazos rígidos;
- Falta de normativo específico entre as áreas para definir a marcha processual no atingimento dos indicadores estratégicos;
- Falta de métodos de processamento de dados claros;
- Fragilidade de procedimentos, formulários, documentos e esquemas voltados à integração entre as áreas envolvidas.

Consequentemente, as possíveis ameaças:

- Não atingimento das metas pré-estabelecidas;
- Ameaça à saúde financeira da empresa.

- Distanciamento entre o planejado e o executado;
- Ameaça à perpetuidade da empresa.

VIII - CONCLUSÃO

Após o levantamento realizado nos controle primários ao que se refere ao Gerenciamento de Projetos da Terracap , instaurada pela Ordem de Serviço nº 004/2021 – AUDIT (62750901), prorrogada pela Ordem de Serviço nº 13 (75100711), conclui-se que a gestão do gerenciamento está sendo feita, podendo ser aprimorada visando a eficiência e eficácia dos resultados.

Após os esclarecimentos apresentados pelas áreas envolvidas, em especial a CPLAM, há a percepção da gestão e que o aprimoramento atingirá em larga escala melhores resultados e conseqüentemente, evolução na gestão das áreas técnicas. Para isso, ratifica-se as recomendações de melhorias nas rotinas e controles internos, devidamente recepcionadas pelas áreas envolvidas no processo, devendo ser iniciado plano de providências junto às áreas para com prazo determinado melhorarem:

À PRESI, DITEC, DICOM, DIRAF, DINEG, CPLAM:

- REDEFINIÇÃO BASEADA EM ESTUDO TÉCNICO, DE ACORDO COM CADA ÁREA, PARA DEFINIÇÃO DE METAS MAIS CONSERVADORAS LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS DESAFIOS E CONDICIONANTES EXTERNAS, COM CRONOGRAMAS DE EXECUCAO MAIS DETELHADOS, PARA QUE POSSAM SER CUMPRIDAS DENTRO DOS PRAZOS DEFINIDOS, EVITANDO ASSIM ATRASOS NAS ENTREGAS E REPROGRAMAÇÕES;

À PRESI E CPLAM:

- APRIMORAMENTO DA FERRAMENTA UTILIZADA GPPV2 OU SISTEMA EQUIVALENTE, INCLUINDO COMANDOS DE TRAVAMENTO EM CASO DE METAS NÃO CUMPRIDAS COM EXIGÊNCIA DE INCLUSÃO DE JUSTIFICATIVAS DETALHADAS, E OBRIGATORIAMENTE REGISTRO DE PLANO DE AÇÃO COM CRONOGRAMA E CIÊNCIA DO GESTOR;

- MAIS CAPACITAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS, INCLUINDO ACOMPANHAMENTO DA EGEST NOS LANÇAMENTOS MENSIS, VISANDO O ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES;

- ACOMPANHAMENTO PERMANENTE DE REPRESENTANTE DA PRESI PARA REPORTE POSTERIOR À ALTA DIREÇÃO NAS AÇÕES DA EGEST, VISANDO DIAGNOSTICAR OS GARGALOS NOS PROJETOS INSCRITOS;

- DESIGNAÇÃO DE GERENTES DE PROJETOS DIVERSOS DOS REVISORES DOS PROJETOS EM CASO DE NÃO ATINGIMENTO DE RESULTADOS.

DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUDITORIA

A divulgação dos resultados da auditoria é medida de transparência ativa privilegiada pelos Artigos 3º, I e II; 7º, VII, “b”; 8º, §2º, todos da Lei nº 12.527/2011 e deve ter lugar após a aprovação do Relatório Final, incorporando-se eventuais correções e acréscimos.

À superior consideração.

CLAUDIA TOLENTINO

Coordenadora - OS nº 04/21 - Assessora - AUDIT

MYRLA MONTEZUMA SAMPAIO

Integrante da OS Nº 04/21 - Assistente Padrão - AUDIT

DENI AUGUSTO PEREIRA FERREIRA e SILVA

Chefe da Auditoria Interna



Documento assinado eletronicamente por **DENI AUGUSTO PEREIRA FERREIRA E SILVA - Matr.0002060-5, Chefe da Auditoria Interna**, em 27/12/2021, às 11:12, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **MYRLA MONTEZUMA SAMPAIO - Matr.0002247-0, Assistente Padrão**, em 27/12/2021, às 11:30, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **CLAUDIA THEREZA ROCHA TOLENTINO BARROS - Matr. 2819-3, Assessor(a)**, em 27/12/2021, às 16:14, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=76744031)
 verificador= 76744031 código CRC= 52C1C399.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

SAM BLOCO F EDIFICIO SEDE - Bairro Brasília - CEP 70620-000 - DF

33421819

00111-00004170/2021-94

Doc. SEI/GDF 76744031