



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

THAÍS DE JESUS PIRES DE SOUZA, Cap Int

Banco de dados integrados e a melhoria da governança da SDIP

Rio de Janeiro
2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

THAÍS DE JESUS PIRES DE SOUZA, Cap Int

Banco de dados integrados e a melhoria da governança da SDIP

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Área de Concentração. Gestão. Administração militar.

Orientador: Maj Inf Alexandre Fontoura da Silva

Rio de Janeiro
2020

THAÍS DE JESUS PIRES DE SOUZA, Cap Int

Banco de dados integrados e a melhoria da governança da SDIP

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração. Multidisciplinar

Orientador: Alexandre Fontoura da Silva Maj Inf

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade - Maj Int
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva - Maj Inf
EAOAR

Antonio Pereira Damasceno Neto - Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

A habilitação à pensão militar na FAB é um processo que apresenta condições legais referentes ao recebimento de proventos de pensão em mais de uma instituição pública. Em virtude dessa peculiaridade e apesar de haver legislações acerca do assunto, ainda existem falhas operacionais que acarretam prejuízos ao patrimônio público e retrabalho. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo defender a tese de que a utilização de banco de dados integrados promove a melhoria da governança da SDIP, uma vez que reduz os riscos de ocorrência de pagamentos indevidos e otimiza os processos internos na Subdiretoria. Ocorre que na FAB não há meios que possibilitem identificar, ou até mesmo antecipar, possíveis irregularidades durante o processo de habilitação. Em consequência disso, há a necessidade de se adotar uma cultura de gerenciamento de riscos e de processos, a fim de contribuir na redução das ameaças identificadas, assegurar a consistência na tomada de decisão e manter a boa reputação da instituição. Face ao exposto, por meio do aprimoramento vislumbrado, a identificação e o tratamento dos riscos de concessões indevidas, associados a um procedimento de verificação de dados integrados, reduzirá a emissão de notificações de órgãos de controle externo apontando irregularidades cometidas pelo COMAER, bem como os prejuízos aos cofres públicos. Isso contribui para reforçar as boas práticas de governança por parte da Força Aérea Brasileira, melhorando a imagem da Força perante os órgãos de controle externo e demonstra alinhamento das medidas adotadas pelo COMAER às suas diretrizes.

Palavras-chave: Governança Pública. Gestão de Riscos. Gestão de Processos.

1. INTRODUÇÃO

Saber aproveitar melhor os recursos de uma organização, reduzindo desperdícios de tempo e dinheiro, significa alcançar melhores níveis de aproveitamento dos trabalhos que são realizados. Por isso, torna-se imprescindível a adoção de boas práticas de governança pela Administração Pública.

Inicialmente, cabe mencionar que o procedimento de habilitação à pensão militar na FAB se inicia com a verificação documental do requerente e finaliza com a inclusão do beneficiário na folha de pagamento de pessoal da Aeronáutica. Nesse processo, a Administração verifica se o postulante preenche as condições legais referentes ao recebimento de proventos de pensão em mais de uma instituição pública, entre outros aspectos.

Ocorre que na FAB não há meios que possibilitem identificar, ou até mesmo antecipar, possíveis irregularidades durante o processo de habilitação, principalmente acerca dos rendimentos recebidos pelos requerentes em outras fontes pagadoras da União, dos Estados e dos Municípios. Pesa, ainda, o fato de que a análise inicial se baseia tão somente na informação prestada pelo beneficiário, o que torna o processo vulnerável à veracidade das informações.

A utilização de um banco de dados unificado seria, portanto, capaz de promover a melhoria da governança na SDIP, uma vez que mitigaria os riscos de ocorrência de pagamentos indevidos e otimizaria os processos internos na Subdiretoria.

Desta forma, este ensaio objetiva que a SDIP, ao ter acesso a dados cadastrais de órgãos públicos, identificando a quais fontes pagadoras estão vinculados os seus pensionistas, fortalecerá as boas práticas de governança, a fim de contribuir na redução das ameaças identificadas, assegurar a consistência na tomada de decisão e cumprir com as metas organizacionais, que garantem a boa reputação de toda a Força Aérea.

2. DESENVOLVIMENTO

O Decreto nº 9.203/2017 estabelece que a Alta Administração das organizações da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional deve estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos (BRASIL, 2017) e, alinhado a esse conceito, o COMAER emitiu a DCA 16-2

(Gestão de Riscos no COMAER), que estabeleceu a Política de Gestão de Riscos do COMAER, dando relevância e diretrizes acerca do assunto (BRASIL, 2018).

Considerando um contexto pontual, a Subdiretoria de Inativos e Pensionistas (SDIP), Unidade da Força Aérea Brasileira (FAB) que gerencia os processos de pensões militares, recebe mensalmente Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) determinando a suspensão do pagamento de pensões consideradas irregulares com exigências que envolvem prioritariamente a opção pela renúncia a rendimentos considerados não acumuláveis, de acordo com a legislação vigente.

Diante disso, apesar de existirem instrumentos legais que normatizam e padronizam procedimentos para o deferimento do benefício, ainda existem falhas operacionais que acarretam prejuízos ao patrimônio público e retrabalho. Nesse escopo, se a Administração tiver acesso a mais informações dos beneficiários, terá meios de identificar, já em primeira análise, situações em que o direito à pensão não é devido, culminando na redução de eventuais danos ao Erário ocasionados pelo pagamento indevido de pensões e evitando o retrabalho ocasionado pela devolução dos processos pelos órgãos de Controle Externo.

2.1 Definição de Governança Pública

O conceito de Governança Pública é definido pelo Decreto nº 9.203/2017 como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

De acordo com Oliveira, Pisa e Augustinho (2016), a confiança da sociedade na governança evita a perda de investimentos, garantindo a criação de instrumentos de auditoria e controle confiáveis, para mitigar riscos, fraudes e assegurar mecanismos para identificá-los, além de mecanismos de transparência nas incorporações.

Nesse contexto, conforme afirmam Rosenau *et al.* (2000), a governança refere-se às atividades apoiadas em objetivos comuns, o que sustenta a necessidade de integração da Administração Pública e o aumento da cooperação entre órgãos que possuam objetivos afins, com o intuito de minimizar impactos e reduzir irregularidades.

No cenário proposto por este ensaio, o incremento da governança na SDIP seria possível com a aplicação das gestões de riscos e de processos, princípios que

visam o alcance dos resultados por meio do controle de inconformidades e aperfeiçoamento dos processos de trabalho, atingindo, assim, a eficácia no pagamento dos pensionistas e eficiência no modo como se processam as concessões das pensões.

Uma boa governança garante que os processos e estratégias da instituição estão sendo corretamente seguidos, além de promover uma cultura de prestação de contas institucional. Dessa forma, o gestor, de posse de informações confiáveis e realizando o monitoramento da manutenção dos critérios que dão direito ao benefício da pensão militar, seria capaz de estabelecer estratégias que evitam pagamentos indevidos, preservando o bem público

2.2 Gestão de Riscos

Apesar da complexidade que o assunto apresenta, em linhas gerais, a gestão de riscos trata da integração das áreas e envolvimento de todos os colaboradores na garantia da missão, valores e visão da Organização.

Segundo Ferro (2015, p. 39), o escopo da gestão de risco deve levar em consideração todos os riscos, internos e externos, que possam impedir a organização de atingir seus objetivos. Ou seja, essa abordagem tem como finalidade alinhar estratégia, processo, tecnologia e conhecimento organizacional e gerenciar os riscos que surgem durante a execução dos objetivos.

Considerando que um dos objetivos da Subdiretoria é assegurar à família do militar falecido uma assistência condigna e compatível com o ambiente social em que vive, por meio da excelência no processamento das concessões de pensões, percebe-se que há a necessidade de se adotar uma cultura de gerenciamento de riscos no que diz respeito ao pagamento desses benefícios, por meio de uma avaliação de dados mais cautelosa.

Segundo Padoveze e Bertolucci (2013, p. 326), estes riscos são inúmeros e vão desde o desempenho inadequado das tarefas à possibilidade de fraudes, até a existência de processos e fluxos de trabalho mal estruturados, sem os conceitos e as condições mínimas necessárias para um grau de confiança esperado.

Sabendo que pagamentos indevidos configuram uma das principais causas apontadas pelo TCU como irregularidade, pode-se concluir que o fortalecimento das ferramentas de gestão de riscos reduz a emissão de notificações dos órgãos de Controle Externo e os prejuízos aos cofres públicos.

Como na administração pública a informação que é trabalhada deve estar numa base de dados, o ideal é que o gestor possa ter acesso a ela por meio de um banco de dados único e integrado, para que seja possível enxergar, numa perspectiva global, o cruzamento de sistemas menores, e identificar, no caso pontual do pagamento de pensões, se o requerente possui algum vínculo financeiro com instituições públicas que impeçam o deferimento do que está sendo pleiteado.

Dessa forma, o acesso aos bancos de dados mitigaria a possibilidade da concessão irregular da pensão por meio da identificação de rendimentos provenientes de outros órgãos, valendo-se de ferramentas integradas que garantiriam, assim, a redução da ocorrência de pagamentos indevidos.

2.3 Gestão de Processos

É sabido também que retrabalhos, redundâncias, atividades duplicadas, entre outras categorias nas quais as atividades podem se enquadrar, aumentam o custo da operação sem agregar valor a ela. Para o guia BPM CBOK (2013), um processo adquire vida quando métodos, pessoas e tecnologias operam em conjunto. Acrescenta, ainda, que bons processos consistem de métodos otimizados, pessoas preparadas e tecnologia apropriada.

GOMES (2018) traz à tona o exemplo das interfaces de dados Alice, Sofia e Mônica, empregadas pelo TCU, que associam inúmeras informações vinculadas aos CNPJ e CPF, em diferentes bases de dados governamentais, rastreando falhas de maneira pré-programada.

No que tange à utilização de ferramentas de checagem integradas, tais como as que são utilizadas pelo TCU, é correto afirmar que a utilização de mecanismos semelhantes no COMAER levaria à menor incidência de erros e devolução de processos para correção e, conseqüentemente, resultaria em menos retrabalho.

Infere-se, portanto, que a utilização de bancos de dados integrados proporciona a obtenção de resultados mais confiáveis e com menor probabilidade de erros, facilitando o alcance dos objetivos da instituição e, conseqüentemente, atingindo melhores práticas de governança. Assim, diminuindo os desperdícios de tempo e recursos, a administração pode focar naquilo que realmente importa, voltando a produtividade para a eficiência das atividades de pagamento das pensões.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho constatou que os procedimentos relativos às concessões de pensão militar apresentam vulnerabilidade no tocante à análise e ao acesso a dados confiáveis para o deferimento dos benefícios. Atualmente, o que se observa é que os meios existentes não são suficientes para identificar ou antecipar possíveis irregularidades durante o processo, uma vez que não há a possibilidade de se fazer um cruzamento de informações das folhas de pagamento do COMAER com as dos demais órgãos públicos. Por isso, este ensaio defendeu a tese de que a utilização de banco de dados integrados promove a melhoria da governança da SDIP.

Nesse cenário, verificou-se que o dever da administração em relação ao bem público requer a adoção de práticas e estratégias eficazes na gestão de riscos, por meio de uma avaliação de dados cautelosa, valendo-se de ferramentas de verificação de dados que reduzem pagamentos indevidos decorrentes de acúmulo de pensões.

Percebeu-se, também, que a utilização desses procedimentos integrados melhora o fluxo dos processos internos na Subdiretoria, pois leva à menor incidência de erros e devolução de processos para correção e, conseqüentemente, gera menos retrabalho. Além disso, otimiza a pesquisa de informações, reduzindo o tempo gasto com o acesso a diferentes fontes.

Com a adoção das medidas apresentadas neste ensaio, é conclusivo afirmar que a identificação e o tratamento dos riscos de concessões indevidas, associados a um procedimento de verificação de dados integrados, reduzirá a emissão de documentos de instituições de controle externo apontando irregularidades cometidas pelo COMAER, bem como os prejuízos aos cofres públicos. Isso contribui para reforçar as boas práticas de governança por parte da Força Aérea Brasileira, melhorando a imagem da Força perante os órgãos de Controle Externo e demonstra alinhamento das medidas adotadas pelo COMAER às suas diretrizes.

REFERÊNCIAS

BPM CBOOK. (2013). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**. 1ª Edição. Brasil.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, DF, 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 70/7SC, de 04 de outubro de 2017. Aprova a edição da diretriz que dispõe sobre a Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica (DCA 16-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 202, 21 nov. 2018.

FERRO, D. S. **Gestão de Riscos Corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**, 2015. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

GOMES, H. **Como as robôs Alice, Sofia e Monica ajudam o TCU a caçar irregularidades em licitações**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/como-as-robos-alice-sofia-e-monica-ajudam-o-tcu-a-cacar-irregularidades-em-licitacoes.ghtml>. Acesso em 27 jun 2020.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J.; AUGUSTINHO S. M. **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. Curitiba: Editora UTFPR, 2016.

PADOVEZE, C.L.; BERTOLUCCI, R.G.. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: enterprise risk management (ERM)**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013

ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E.. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.