

251658240



4º CONCURSO DE  
BOAS PRÁTICAS  
DA CGU

Portaria 1.256/2016

FICHA DE INSCRIÇÃO

**MINISTÉRIO SUPERVISOR:** CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

**ÓRGÃO/ENTIDADE:** INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL – INCRA/RS

**DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL:** GABINETE DA SUPERINTENDÊNCIA – SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

**RESPONSÁVEL:** VLADIMIR SILVA DE LIMA – ASSISTENTE TÉCNICO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DO INCRA/RS

**E-MAIL:** [vladimir.lima@poa.incra.gov.br](mailto:vladimir.lima@poa.incra.gov.br)

**TELEFONE:** (51)3284-3304

**CATEGORIA:**

- (  ) Fortalecimento dos controles internos administrativos  
(  ) Aprimoramento das Auditorias Internas  
(  ) Promoção da transparência ativa e/ou passiva  
(  ) Aprimoramento das atividades de ouvidoria  
(  ) Aprimoramento das apurações disciplinares e de responsabilização de entes privados.

**TÍTULO DA PRÁTICA:** PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – MÉTODO COSO – NA ÁREA DE TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DO INCRA/RS.

Porto Alegre/RS, 09 de setembro de 2016

Vladimir Silva de Lima  
Assegurador de Planejamento

INCRA/RS

Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do  
IV Concurso de Boas Práticas da CGU  
Assinatura do responsável, de acordo com o art. 12 deste Regulamento

## PRÁTICA

### 1) TÍTULO

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – MÉTODO COSO – NA ÁREA DE TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DO INCRA/RS.

### 2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 8 (oito) páginas:

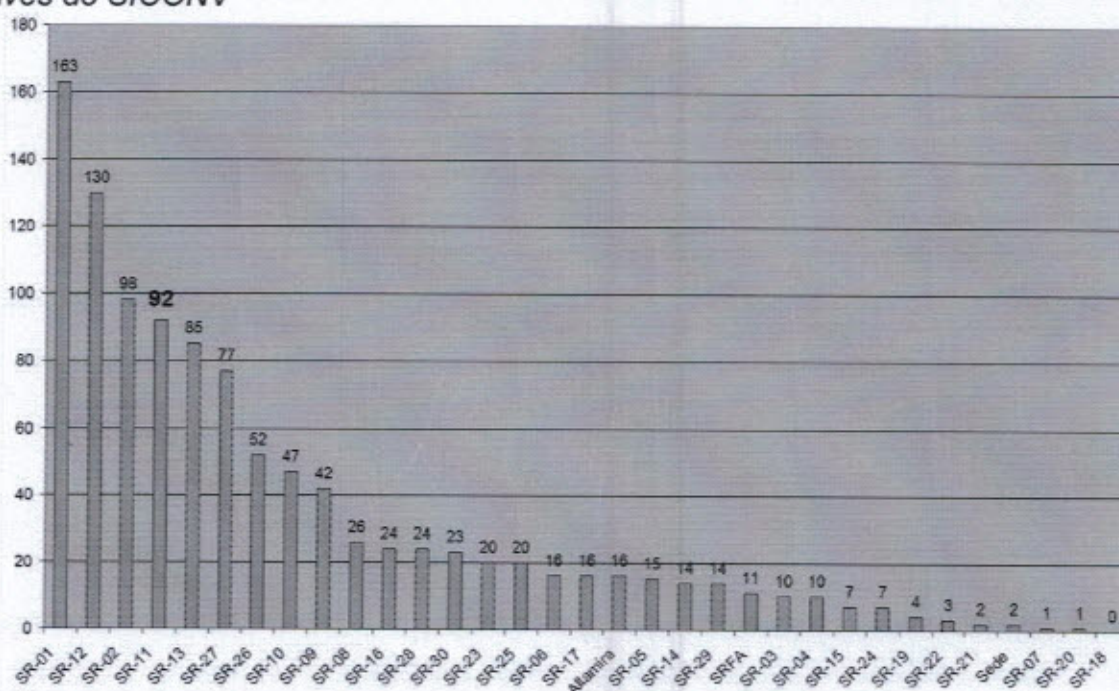
O projeto ora apresentado consiste na aplicação do COSO na área de transferências voluntárias, especialmente convênios, no âmbito da Superintendência Regional do INCRA do Rio Grande do Sul, a partir da identificação, avaliação e definição de resposta aos riscos mais relevantes no desenvolvimento da ação.

De forma a melhor compreender a relevância do projeto, cabe previamente descrever um breve histórico da experiência do INCRA/RS na execução de seus convênios. O histórico tem o objetivo de ilustrar as dificuldades enfrentadas e os avanços já alcançados pela Regional nos seus processos de transferências voluntárias.

As transferências voluntárias sempre desempenharam um papel de grande importância na implementação das políticas públicas de responsabilidade do INCRA. O instrumento permite que os programas liderados pela Autarquia tenham sua execução próxima às comunidades e sejam executados de forma integrada com órgãos públicos e instituições sem fins lucrativos de abrangência local ou regional.

No contexto nacional, o INCRA/RS (SR-11) ocupa um lugar de destaque na formalização de convênios, conforme pode ser observado na Figura 1. Estes dados foram extraídos do SICONV em fevereiro/2016, sendo que atualmente (setembro/2016) o INCRA/RS conta com 101 convênios formalizados no referido sistema.

Figura 1 – Ranking das Superintendências Regionais na formalização de convênios através do SICONV



Fonte: SICONV, fevereiro/2016.

As dificuldades e entraves enfrentados na execução das transferências voluntárias sempre foram foco de inquietude, por inúmeras razões. No caso do INCRA/RS, o grande número de transferências em relação ao reduzido efetivo de servidores sempre esteve no topo das preocupações, pois reflete na capacidade de acompanhamento e análises dos instrumentos.

Outro desafio se remete às dificuldades enfrentadas em convênios firmados com Prefeituras Municipais. Estes, geralmente, se desenvolvem de forma mais lenta, pois enfrentam problemas desde pendências no CAUC por parte da conveniente, demora na elaboração do projeto básico e na emissão de licenciamento ambiental de alguns empreendimentos, até aspectos do seu corpo técnico, muitas vezes desqualificado, em número reduzido e com rotatividade de pessoal.

Merece destaque, também, o contingenciamento de recursos orçamentários, ocasionando um reduzido fluxo orçamentário durante o ano e concentrando a descentralização e a formalização dos instrumentos no final do exercício, especialmente no mês de dezembro. Tem-se, ainda, especialmente nos últimos exercícios, a disponibilidade limitada de recursos financeiros do Governo Federal, o que prejudica a liberação das parcelas e o normal andamento dos convênios.

Soma-se aos desafios já mencionados, o advento da Portaria Interministerial nº 127/2008 e, posteriormente, da Portaria Interministerial nº 507/2011. Tais normativas têm por esteio o Decreto nº 6.170/2007, que estabeleceu um novo marco regulatório para a execução das transferências voluntárias. Tais normativos trouxeram alterações significativas nas fases de formalização, execução e prestação de contas dos convênios. Numa fase de transição, se fez necessária a adaptação das pessoas (capacitação) e dos processos (remodelação) à nova e inconstante realidade de um sistema de TI (SICONV), que foi gradualmente implementado. A adaptação a todo esse processo de mudança gerou transtornos e atrasos, desviando o foco de atuação dos já escassos profissionais destinados ao acompanhamento de convênios no INCRA/RS.

Ciente de tais dificuldades, e tendo como maior consequência desses entraves a formação de um passivo de convênios sem análise conclusiva, ainda no ano de 2008 a Regional constituiu o Setor de Convênios. Tal instância objetivou estabelecer procedimentos sistemáticos em substituição à relativa aleatoriedade imposta pela postura reativa até então vigente. No ano seguinte, a iniciativa já apresentava inovações no quesito de gerenciamento de convênios, com a consolidação do sistema de controle e acompanhamento e a busca de recursos humanos compatíveis com a área, entrando na discussão a padronização dos documentos internos utilizados.

No ano de 2010, com a publicação da Portaria INCRA/P/nº 522 pelo INCRA/Sede, estabelecendo prazos para zerar o passivo existente de convênios relacionados à IN/STN/nº 01/1997, foi criado no âmbito do INCRA/RS o GT Passivo Zero, formado por servidores de setores afetos ao instrumento.

No ano de 2011 as ações do GT Passivo Zero tiveram continuidade. Porém, com o advento do Decreto nº 7.592/2011, o qual determinou "*a avaliação da regularidade da execução dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados com entidades privadas sem fins lucrativo*", houve a suspensão do repasse de recursos de convênios firmados com estas entidades até que fosse feita a análise quanto ao atesto da regularidade na execução dos referidos instrumentos. O INCRA/RS, à época, tinha 21 convênios incluídos no rol do Decreto e teve que concentrar todos seus esforços para atendê-los, reformulando as prioridades de atuação do Setor.

No ano de 2012 houve uma melhora na relação entre convênios formalizados e aprovados (em que o número de aprovados foi significativamente superior) apontando para uma redução do passivo em longo prazo. Foram realizados investimentos expressivos em capacitação, com destaque para capacitação interna promovida pela Regional, visando orientar os servidores atuantes nos convênios sobre a necessidade

de maior interação e uso do SICONV, estabelecendo fluxos operacionais e procedimentais adaptados à nova realidade. Cabe salientar neste momento que, apesar dos esforços despendidos pela Regional, ocorreram problemas de adaptação das convenentes ao novo sistema. Tais dificuldades apresentavam reflexos nos números, resultando em um elevado passivo de prestações de contas não encaminhadas pelas convenentes ao INCRA/RS.

No ano de 2013, além de manter os esforços para solucionar o estoque de convênios em atraso, o INCRA/RS intensificou suas ações tendentes a solucionar as deficiências do acompanhamento e fiscalização dos instrumentos formalizados. Entre as que ocorreram no período, destaca-se a reativação do Núcleo de Convênios (iniciativa experimentada em anos anteriores ao SICONV), englobando os setores de Contabilidade, Planejamento, Chefes de Divisão e todos os fiscais de convênios da Superintendência, se constituindo em um espaço de discussão, capacitação, nivelamento de informações e definição de atribuições.

No ano de 2014 foi possível colher frutos dos esforços sistematicamente despendidos para a resolução dos entraves nas transferências voluntárias. Neste período, constatou-se uma redução significativa no passivo de convênios, inclusive com a aprovação da quase totalidade dos convênios pendentes formalizados sob a égide da IN/STN nº 01/1997, relacionados ao GT Passivo Zero. Esta evolução foi fruto de um esforço concentrado da direção da Autarquia na busca de melhorias na gestão dos convênios, contando com o apoio operacional do INCRA/Sede e de outras Superintendências Regionais. Por várias vezes, analistas de outras localidades vieram ao RS para auxiliar na análise de prestações de contas de convênios vencidos. Também, neste período foram realizados diversos esforços no sentido de criar uma estrutura ampla de fiscalização e acompanhamento técnico e financeiro dos convênios vigentes, de forma a evitar a geração de um novo estoque de instrumentos vencidos e sem análise.

No ano de 2015 ocorreu um forte contingenciamento de recursos orçamentários e uma reduzida disponibilidade de recursos financeiros em todo o período, fato que atrasou ou impossibilitou o pagamento de vários convênios, o que também contribuiu para a inscrição de um significativo montante de recursos orçamentários em Restos a Pagar. Tal tendência permaneceu ainda em 2016, ocasionando sérias dificuldades na gestão da ação, inviabilizando a liberação da primeira parcela em vários convênios formalizados em anos anteriores e prejudicando a execução dos convênios em andamento. Apesar disso, cabe destacar que a partir de 2015 houve avanços significativos que sinalizam para a chance real de eliminação de futuros passivos de análise de prestação de contas de convênios: a vinculação, em todos os instrumentos com repasse de recursos, de dois fiscais de acompanhamento, um físico e um financeiro. O destaque aqui cabe a este último que, tendo como atribuição o acompanhamento e verificação dos gastos realizados nos convênios, entregará ao final um processo praticamente analisado e com pendências resolvidas, facilitando e agilizando a análise de prestação de contas.

Apesar dos avanços alcançados na ação no INCRA/RS nos últimos anos, percebeu-se a necessidade de avançar na gestão dos convênios na Regional, através da resolução de pendências e passivos, organização das atividades até então realizadas e implantação de um efetivo e prático sistema de controle interno, adaptado à realidade da Autarquia.

A evolução da situação dos convênios no INCRA/RS, formalizados a partir do SICONV, especialmente nos últimos 2 anos (2014-2016), pode ser visualizada na Figura 2, demonstrando o resultado das medidas até agora adotadas pela Superintendência Regional na qualificação dos procedimentos na área de transferências voluntárias.

Figura 2 – Demonstração da situação dos convênios da SR-11/RS no SICONV entre os anos de 2014 e 2016

SR.11 - situação convênios SICONV	jun/16	%	fev/16	%	out/15	%	mar/15	%	abr/14	%
aprovados	18	32%	16	31%	13	25%	7	15%	2	6%
anulado	3		3		2		2		1	
aguardando prestação de contas	1	2%	1	2%	4	8%	12	26%	19	56%
inadimplência	0		0		0		4		0	
prestação de contas enviada para análise	2		1		5		3		8	
prestação de contas em análise	30	54%	30	58%	24	47%	17	36%	0	0%
prestação de contas em complementação	2		1		3		2		4	
<b>Total vencidos</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>51</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>-</b>
<b>Em execução</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>-</b>
<b>Total Convênios SR.11</b>	<b>101</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>-</b>	<b>76</b>	<b>-</b>

Fonte: SICONV.

Em 2016, destacam-se dois projetos em andamento na área de transferências voluntárias: a) Projeto “SICONV Passivo Zero”, que visa eliminar o passivo de convênios vencidos sem análise conclusiva da prestação de contas até dezembro/2017; b) Projeto “Implantação do Sistema de Controle Interno na Área de Transferências Voluntárias do INCRA/RS”, que tem como objetivos qualificar a governança e a gestão dos convênios no INCRA/RS, identificar responsáveis e responsabilidades nas ações, revisar e propor fluxos, identificar e avaliar riscos e possíveis respostas a estes, estabelecer ferramentas e rotinas de controle interno, verificar necessidades de capacitação e atender as recomendações dos órgãos de controle interno e externo.

O projeto que trata do sistema de controle interno, objeto do IV Concurso de Boas Práticas do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – CGU, prevê oito etapas, que vão da formalização da ação ao efetivo funcionamento do sistema, o que está previsto para ocorrer em dezembro/2016. O projeto está sendo desenvolvido desde dezembro/2015, com apoio técnico da CGU/RS.

A implantação do referido sistema está de acordo com os termos da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, de iniciativa associada do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e da Controladoria-Geral da União (CGU), onde os controles internos da gestão se constituem na primeira linha de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. O sistema de controle interno terá como referência metodológica o Método COSO, que inclui 5 componentes: Ambiente Interno, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, Monitoramento.

O projeto prevê 8 etapas, as quais estão detalhadas no próximo item (Histórico da Implementação).

Até o momento, foram realizadas as seguintes atividades:

a) avaliação do cenário atual da área de convênios do INCRA/RS, com a aplicação da matriz SWOT, com a análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades);

b) análise do fluxo dos convênios, desde a constituição da demanda, passando pela formalização, execução e prestação de contas;

c) avaliação de riscos na área de convênios, avaliando as etapas e atividades em que há maior probabilidade de ocorrência e maior grau de impacto para a ação, identificando as respectivas causas e estabelecendo as prioridades de atuação;

d) construção dos planos de ação para enfrentar cada risco prioritário, identificando as respostas aos riscos identificados, estabelecendo estratégias para criar condições de que os objetivos institucionais relacionados aos convênios sejam alcançados;

e) definição dos indicadores de desempenho e de impacto para avaliação do andamento das ações propostas em relação aos riscos identificados.

A próxima etapa do trabalho consiste em aplicar o COSO para aprimoramento dos demais componentes, incluindo Ambiente Interno, Atividades de Controle, Informação/Comunicação e Monitoramento. Esta etapa será novamente desenvolvida em conjunto com a CGU/RS, através da realização de oficina de trabalho. A implantação completa do sistema está prevista para dezembro/2016.

### 3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

O Projeto *"Implantação do Sistema de Controle Interno na Área de Transferências Voluntárias do INCRA/RS"* foi elaborado pelos integrantes do Grupo Gestor de Convênios do INCRA/RS, composto por servidores do Gabinete e da Divisão Administrativa (Bruna San Martins Sanes Schubert, Carlos Azevedo Orth, Fernanda Lottermann, Gustavo Diefenthaler Filho e Vladimir Silva de Lima).

A proposta surgiu a partir do entendimento dos setores afins ao tema de que era necessário aperfeiçoar a gestão dos convênios no INCRA/RS. Os fatores desencadeadores principais foram, além da necessidade de qualificação da ação, as constantes recomendações emitidas pelos órgãos de controle, especialmente a CGU, decorrentes das Auditorias de Gestão anuais. A grande maioria das recomendações dos Relatórios de Auditoria tratava dos problemas relativos à deficiente gestão e à inexistência de um efetivo sistema de controle interno na área de convênios na Autarquia.

A partir deste entendimento, o INCRA/RS buscou a CGU/RS para discutir um projeto piloto na área de convênios, com perspectiva de expansão para outras áreas da administração, especialmente a área de contratos. As tratativas iniciaram em dezembro/2015, a partir de reunião conjunta de trabalho, onde foram definidos o escopo e as ações conjuntas a serem desenvolvidas pelas duas instituições.

Importante ressaltar que a implantação do presente projeto está ocorrendo concomitantemente com a elaboração do Planejamento Estratégico do INCRA/RS, a partir da capacitação dos gestores da Superintendência nas metodologias de planejamento e participação, envolvendo a análise do cenário (diagnóstico), análise dos problemas e objetivos, construção do mapa estratégico (BSC), detalhamento dos objetivos estratégicos, definição dos programas e projetos, avaliação de riscos, construção dos planos de ação, definição dos indicadores de desenvolvimento e de impacto, além da construção de um sistema de gestão do plano estratégico.

Em abril/2016 a CGU/RS, através da Analista de Finanças e Controle Sra. Márcia da Rosa Pereira, ministrou o curso *"Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos nas Organizações Públicas"*, com 12 horas-aula, com a participação de 13 servidores do INCRA/RS que atuam diretamente na área de convênios, além de igual número de servidores da CGU/RS. O curso teve por objetivo nivelar conceitos sobre governança, gestão de riscos e controles internos, a partir das normas e boas práticas estabelecidas por organismos internacionais (INTOSAI, COSO, IIA, IBGC), além de estabelecer os passos para implementação do sistema no INCRA/RS.

A partir de então, o INCRA/RS iniciou a implementação do cronograma de ação abaixo discriminado (Figura 3), envolvendo 8 etapas/ações.

A ação 1 foi concretizada a partir da aprovação do projeto do sistema de controle interno pelo Comitê de Decisão Regional – CDR, órgão deliberativo máximo do INCRA/RS, que resultou na formalização da Resolução nº 01/2016, publicada no DOU de 16/06/2016. Os responsáveis pela implantação do Sistema de Controle Interno

foram nomeados através da ORDEM DE SERVIÇO/INCRA/SR.11/Nº 22, de 17/06/2016. Pretendeu-se, com este procedimento, sensibilizar e comprometer a alta administração da Regional na implantação do projeto, institucionalizando o sistema de controle no INCRA/RS, além de estabelecer os servidores responsáveis pela condução dos trabalhos.

Figura 3 – Cronograma de implantação do Projeto Implantação do Sistema de Controle Interno na Área de Transferências Voluntárias do INCRA/RS – 2016

	AÇÃO	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Elaborar Projeto, definindo objetivos, etapas, prazos, metodologia, e encaminhar para aprovação do Comitê de Decisão Regional do INCRA/RS	X						
2	Elaborar Plano de Ação detalhado para execução do Projeto		X					
3	Realizar análise de contexto, através da matriz SWOT ou da Árvore de Problemas e Objetivos, conectando os objetivos do macroprocesso aos objetivos estratégicos da instituição		X					
4	Elaborar/revisar os fluxos dos principais processos/etapas (formalização, liberação de recursos, execução, acompanhamento/fiscalização e prestação de contas)			X				
5	Identificar os principais riscos (relevantes) e as respostas existentes, avaliando se as respostas estão adequadas, propondo melhorias			X				
6	Aplicar o COSO para verificar possibilidades de aprimoramentos nos demais componentes (Ambiente de Controle, Informação, Comunicação e Monitoramento)				X	X		
7	Documentar e divulgar						X	
8	Implementar efetivamente o Sistema de Controle Interno na área de transferências voluntárias no INCRA/RS							X

Fonte: Projeto aprovado pelo CDR/RS.

As ações 2 a 5 foram desenvolvidas entre os meses de julho e agosto/2016, a partir de um trabalho desenvolvido diretamente pelo INCRA/RS, com apoio de uma consultoria externa (mesma que está atuando no Planejamento Estratégico Participativo), envolvendo todos os servidores da Regional que atuam em convênios e que participaram de evento de capacitação com a CGU/RS.

Conforme previsto no cronograma do projeto, pretende-se que o sistema esteja totalmente implantado no INCRA/RS até dezembro/2016.

#### 4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 14 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

##### 1) Criatividade e inovação:

O INCRA é uma instituição pública federal onde não estão estabelecidos a cultura do planejamento estratégico e os controles internos da gestão. Esta realidade também pode ser observada na temática das transferências voluntárias, onde há a aplicação de vultuosos recursos públicos em várias Superintendências Regionais. Esta situação é recorrente nas avaliações dos órgãos de controle, especialmente nas Auditorias de Gestão.

Neste sentido, o projeto ora desenvolvido é inovador na Autarquia, com possibilidades concretas de proporcionar o aperfeiçoamento e a qualificação da gestão dos convênios. Além disso, pode-se afirmar que as ferramentas estabelecidas estão sendo construídas num processo participativo, com envolvimento dos dirigentes máximos do INCRA/RS e de todos os servidores que hoje atuam na área dos convênios, o que proporcionará um sistema de controle adaptado à realidade institucional.

Outro ponto de destaque é a atuação conjunta com a CGU/RS, o que proporciona uma importante troca de experiências sobre o tema e a possibilidade concreta de servir de experiência piloto para sensibilizar outras Superintendências do INCRA e até mesmo outras instituições públicas a implantar sistemas de controle nos seus programas e projetos.

## **2) Custo-benefício:**

A implantação do sistema de controle interno na área de convênios representa um aperfeiçoamento e organização das atividades até então realizadas pelo INCRA/RS. Além disso, como já mencionado acima, está totalmente adaptado à realidade da instituição. Desta forma, não se vislumbra o incremento de custos administrativos com a implantação do sistema.

Entretanto, o INCRA/RS terá que estabelecer uma estrutura de gestão e acompanhamento do sistema de controle, o que demandará a designação de pessoal específico, caso contrário haverá grande probabilidade de insucesso na sua utilização.

No que se refere à burocratização dos processos, estão sendo definidas ações que otimizam e potencializam os processos administrativos, a partir da organização e aperfeiçoamento das atividades já realizadas. Entende-se que a definição de regras, papéis, modelos, fluxos e procedimentos, adaptados à realidade da instituição, otimizam o processo burocrático, tornando o fluxo mais racional e controlado.

Do ponto de vista dos possíveis resultados na melhoria da execução dos convênios, pretende-se um melhor controle na execução e aplicação dos recursos públicos através dos convênios, o que proporcionará melhores resultados e benefícios para as famílias assentadas dos projetos de assentamento atendidos com os recursos transferidos.

## **3) Impactos da iniciativa/contribuição para a efetividade:**

A implantação do sistema de controle interno na área de convênios certamente trará efeitos positivos na qualificação da gestão das transferências voluntárias, tanto do ponto de vista das atividades internas da Autarquia, como nos resultados efetivos dos recursos aplicados nas comunidades assentadas.

Destaque para o efeito imediato da implantação do sistema de controle interno na definição das atribuições e motivação dos servidores envolvidos nos convênios e no ambiente de controle no INCRA/RS. Aliado ao fato do processo estar se dando de forma participativa, tem-se a certeza que a definição dos papéis, fluxos e procedimentos contribuirá sobremaneira na qualificação do processo, visualização dos resultados e na satisfação dos servidores envolvidos no trabalho.

O estabelecimento de procedimentos de controles internos em todas as fases dos convênios, desde a definição da demanda, passando pela formalização, execução, acompanhamento e prestação de contas, qualifica o processo como um todo e permite mitigar os riscos decorrentes de eventos internos e externos que possam causar impacto negativo no alcance dos objetivos específicos de cada convênio e nos objetivos organizacionais.



#### **4) Simplicidade e Replicabilidade:**

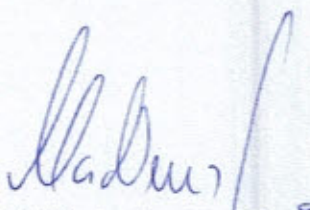
A elaboração do projeto do sistema de controle interno, a avaliação dos riscos e a resposta aos riscos, através da construção dos planos de ação, têm como referência de trabalho a definição de procedimentos e instrumentos simplificados, de utilidade prática para a gestão dos convênios. Tem-se clareza que o emprego de instrumentos de controle complexos e burocratizados desestimulam o uso da prática e tornam os resultados menos efetivos.

O presente projeto foi apresentado oficialmente à Diretoria Administrativa do INCRA/Sede e está sendo considerada uma excelente oportunidade para aplicação nas outras Superintendências Regionais na área de convênios. Desta forma, considerando a característica de adaptação à realidade institucional, o sistema de controle tem total condições de ser replicado no ambiente da Autarquia.

Além disso, consideramos a implantação do sistema de controle interno na área de convênios um projeto piloto, que servirá de referência para aplicação em outras áreas de atuação do INCRA e outros órgãos da esfera pública.

*Observação 1: utilizar espaçamento simples e fonte tamanho 12.*

*Observação 2: o limite de páginas nos campos 2, 3 e 4 inclui a possível utilização de gráficos, fotos e demais elementos visuais.*

  
**Vladimir Silva de Lima**  
Assegurador de Planejamento  
INCRA/RS