

# Projeto Regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental 2016-2021 · América Latina e Caribe

# GOVERNANÇA AMBIENTAL



Por meio da:



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



# PROJETO REGIONAL FORTALECIMENTO DO CONTROLE EXTERNO NA ÁREA AMBIENTAL

Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)

## Presidente

Econ. Nelson Eduardo Shack Yalta  
Controlador Geral da República do Peru

## Secretário Executivo

Dr. Jorge Andrés Bermúdez Soto  
Controlador Geral da República do Chile

Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil

## Presidente

Ministra Ana Arraes

Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável por meio da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Diretor Nacional, GIZ no Brasil

Michael Rosenauer

## Diretor do Programa Biodiversidade, Florestas e Clima, GIZ no Brasil

Jens Brüggemann

## Diretor do Projeto

Erwin Alberto Ramirez Gutierrez

## Revisão técnica

GIZ: Erwin Alberto Ramirez Gutierrez, Katrina Narguis, Irene Ocampos Balansa, Lorena Balcazar Rodal, Christiane Holvorcem, Andrea Mesquita

## Contatos

### Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)

presidenciaOLACEFS@contraloria.gob.pe  
relacionesinternacionales@contraloria.cl  
www.olacefs.com

### Deutsche Gesellschaft für

### Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SCN Quadra 1 Bloco C Sala 1501 – 15º andar  
Ed. Brasília Trade Center, CEP: 70711-902, Brasília-DF, Brasil  
+55 (61) 2101-2170  
www.giz.de/brasil

## Informações legais

As ideias expressas nesta publicação representam a opinião de seus autores, não podendo suas opiniões e informações serem atribuídas a órgãos ou entidades do governo brasileiro, como o Tribunal de Contas da União, da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) ou seus membros, ou da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável por meio da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

A duplicação ou reprodução de todo ou partes e distribuição para fins não comerciais é permitida, desde que o conteúdo não seja alterado e que o Projeto Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental seja citado como fonte da informação. Para usos comerciais, incluindo duplicação, reprodução ou distribuição de todo ou partes deste estudo, é necessário o consentimento por escrito da OLACEFS e da GIZ.

### Governança Ambiental • Projeto Regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental • 2016-2021 • América Latina e Caribe

1. Controle externo. 2. Meio ambiente. 3. Áreas protegidas. 4. Energias renováveis. 5. Capacitações. 6. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 7. Governança Ambiental. I. Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental. II. Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). III. Tribunal de Contas da União (TCU). IV. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

# S U M Á R I O

EDITORIAL OLACEFS 4 VISÃO GERAL DO PROJETO 8

EDITORIAL GIZ 6 CICLO DE IMPACTO 12

S AUDITORIAS COORDENADAS 14

Auditoria Coordenada sobre a Preparação dos Governos Latino-Americanos e do Caribe para Implementação dos ODS • Agenda 2030 18

Auditoria Coordenada em Áreas Protegidas (2ª Edição) 28

Auditoria Coordenada sobre Estruturas de Governança para o Manejo Integral dos Passivos Ambientais da Mineração 40

Auditoria Coordenada sobre Energias Renováveis no Setor Elétrico 48

Auditoria Coordenada sobre Governança de Políticas de Fronteiras 58

A T I V I D A D E S CAPACIDADES 66

Programa Regional de Desenvolvimento de Capacidades sobre Geotecnologias Aplicadas ao Controle Externo Ambiental 68

Inovação com Massive Open Online Courses (MOOC) e Design Thinking 74

C I C L O F O R T A L E C I M E N T O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO 80

Aplicativo ODS • OLACEFS 82

Estratégia de Comunicação com Stakeholders Externos 88

Curso virtual Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria 96

I D E I A S DESENVOLVIMENTO E GESTÃO 100

# E D I T O R I A L



Estimadas e estimados colegas,

Apresentamos os resultados obtidos pelo Projeto Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental, produto de uma permanente coordenação e trabalho conjunto entre os diferentes atores desta Organização Regional e a Cooperação Técnica Alemã, por meio da GIZ.

Entendemos que a cooperação internacional é fundamental para o desenvolvimento das Entidades Fiscalizadoras Superiores ao fortalecê-las em matéria de capacitação, assistência técnica e intercâmbio de conhecimentos no marco do cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Estamos atravessando momentos muito difíceis e dolorosos em consequência da pandemia de COVID-19, mas a OLACEFS vem os superando com êxito. Graças ao compromisso de cada um de seus membros tem podido contar com seu trabalho, buscando oportunidades de melhora através do uso intensivo de tecnologias e avançando para uma profunda transformação digital para gerar maior valor e benefício à sociedade. ■

**Econ. Nelson Shack Yalta** • PRESIDENTE DA OLACEFS

# P

Prezados leitores, prezadas leitoras,

Por pouco mais de cinco anos, em parceria com o TCU do Brasil e a OLACEFS, unimos esforços para promover e fortalecer o controle externo ambiental, bem como o papel das EFS para a implementação efetiva da Agenda 2030. Temos avançado e resolvido vários desafios; a atual pandemia não será exceção, pois será também um impulso para um paradigma diferente e novas perspectivas para contribuir à governança ambiental.

Temos, portanto, o orgulho de apresentar esta publicação, que descreve as principais iniciativas desenvolvidas e os resultados obtidos com as EFS e órgãos da Organização, bem como uma forma de reconhecer o compromisso daqueles/as que participaram da implementação do projeto regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental.

Em nome da Cooperação Alemã, às autoridades, aos colegas do TCU e OLACEFS, assim como as instituições aliadas, nosso mais sincero reconhecimento e apreço. ■

**Jens Brüggemann** • DIRETOR DO PROGRAMA BIODIVERSIDADE,  
FLORESTAS E CLIMA, GIZ NO BRASIL

**Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez** • DIRETOR DO PROJETO, GIZ NO BRASIL



Por meio da:



# VISÃO GERAL

## SOBRE O PROJETO

O Projeto regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental foi instituído pela Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável, por encargo do Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha e implementado pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH em parceria com a Organização Latino-americana e do Caribe das Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) e com o Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil.

Ao todo, foram envolvidas EFS de 22 países da região, ao longo de cinco anos de atividades (janeiro de 2016 a junho de 2021).

O objetivo central do Projeto foi promover o fortalecimento do controle externo na área ambiental. Suas realizações proporcionaram ganhos para os processos de fiscalização das EFS da América Latina e do Caribe, promoveram a cooperação entre as EFS e contribuíram para fortalecer oferta de serviços da OLACEFS e para aperfeiçoar a comunicação sobre o controle externo ambiental e aumentar o envolvimento da sociedade e outras partes interessadas com o tema da governança ambiental.

As atividades desenvolvidas trouxeram, ainda, muitos impactos positivos. O papel das EFS na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que já havia sido reconhecido pela ONU por sua capacidade de aumentar eficiência, a prestação de contas, a eficácia e a transparência da administração pública (Resolução das Nações Unidas A/66/209, de dezembro de 2011 e Resolução A/69/228, de dezembro de 2014,) foi reforçado.

A agenda de trabalho de controle externo na área ambiental se tornou mais forte, o que gerou melhora da administração pública na área ambiental. Na perspectiva das EFS, a OLACEFS pôde compartilhar conhecimento com a International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) bem com outras Organizações regionais e se tornou referência para outras EFS na área ambiental.

Conheça os três campos de atuação do Projeto para fortalecer o controle externo na área ambiental:

# OBJETIVO

Contribuir para que as EFS da OLACEFS cumpram com maior eficácia seu papel de aprimorar a administração pública, especialmente no que se refere a fortalecer o controle externo na área ambiental.

CAMPOS DE ATUAÇÃO	Melhorar a eficácia dos processos de fiscalização	Fortalecer os mecanismos de cooperação entre as EFS membros da OLACEFS e promover melhorias em seus serviços de auditoria de meio ambiente	Fortalecer a comunicação interna e a comunicação externa com as partes interessadas
DESCRIÇÃO	<p>O Projeto contribuiu para melhorar a eficácia dos processos de fiscalização (planejamento, execução e acompanhamento) e torná-los mais eficazes. As iniciativas desenvolvidas buscaram fortalecer e promover modelos, metodologias e instrumentos inovadores.</p>	<p>A atuação integrada permitiu que fossem estabelecidas novas bases conceituais ou aprimoradas as bases já existentes e estimulou a inovação na realização de auditorias, com especial atenção para que essas capacidades fossem integradas à gestão de conhecimento e aos sistemas de monitoramento das EFS. Um dos principais ganhos proporcionados pelo Projeto foi o aumento de sinergia entre as EFS, compartilhando conhecimento e atuando de forma conjunta para promover desenvolvimento regional no que se refere ao controle externo ambiental e o que impacta diretamente no alcance de políticas governamentais de maior eficácia para a Agenda 2030. O Projeto trabalhou para disponibilizar entre as EFS conteúdos e métodos que tornassem o controle externo da atuação governamental na área ambiental mais robusto.</p>	<p>Quando temos bastante clareza sobre as atribuições do Controle Externo ambiental realizado pelas EFS, compreendemos que as atividades de controle externo e fiscalização da administração pública nessa área estimulam que a governança aconteça com maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade. Ou seja, se as políticas e programas da administração pública são fiscalizados para entender o quanto eles são adequados e capazes de resolver os desafios socioambientais, gera-se uma maior pressão para que os recursos públicos sejam aplicados corretamente e para que a administração pública e os governos atuem de forma adequada. Nessa lógica, embora as EFS sejam as instituições que tenham legalmente o papel do controle externo, envolver as partes interessadas aumenta a pressão pela boa governança. Podemos dizer que são partes interessadas na boa governança pública ambiental, os congressos nacionais, as organizações da sociedade civil, a academia e as instituições de pesquisa e, evidentemente, cada um de nós que lê este material neste momento.</p>
EXEMPLOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção de metodologias inovadoras, incluindo auditorias operacionais e geotecnologias</li> <li>Desenvolvimento de instrumentos e ferramentas digitais, como aplicativos</li> <li>Análise de necessidades para desenvolvimento de capacidades</li> <li>Desenho de um programa integrado de desenvolvimento de capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditorias Coordenadas</li> <li>Intercâmbio e divulgação de boas práticas</li> <li>Gestão de conhecimento</li> <li>Oferta de cursos e outros instrumentos de desenvolvimento de capacidades vinculados às temáticas ambientais e à Agenda 2030, como MOOCs e <i>Design Thinking</i></li> <li>Promoção de seminários, <i>e-learning</i> e <i>benchmarkings</i> internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de comunicação regional e diferenciada por grupos de interesse na área ambiental</li> <li>Estratégias institucionais para compartilhar conhecimentos com <i>stakeholders</i></li> <li>Curso Virtual Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria</li> <li>Plataformas de intercâmbio e interação com <i>stakeholders</i> regionais e internacionais</li> </ul>

## PARA SABER MAIS



Resoluções da ONU reconhecendo a importância das EFS

Vídeo sobre o Projeto



Factsheet do Projeto



Informações sobre o Projeto



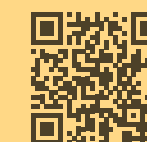
## SITES OFICIAIS



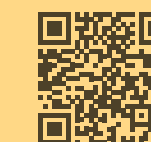
OLACEFS



TCU



GIZ



BMZ

## CICLO DE IMPACTO DO PROJETO

...que induz à formulação e implementação de políticas públicas mais efetivas e inclusivas...

Incremento na qualidade das ações de Controle Externo ambiental...

Fortalecimento institucional e das capacidades técnicas dos auditores e auditoras

...que impacta positivamente no cumprimento da Agenda 2030...

...e que gera benefícios para a sociedade



**5 anos**  
de atividades de Projeto



Cooperação técnica disponível para **22 países**



**6 auditorias**  
coordenadas



Mais de **6500 pessoas da América Latina e de outras regiões** cursaram as capacitações em formato MOOC desenvolvidas pelo Projeto

*“A OLACEFS fortaleceu o compromisso coletivo das EFS de contribuir para o monitoramento e revisão da Agenda 2030, fornecendo informações, evidências e recomendações para promover a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Ao apoiar o intercâmbio de conhecimentos e metodologias de trabalho, a OLACEFS tem fortalecido as contribuições das Entidades Fiscalizadoras Superiores para o monitoramento e revisão da Agenda 2030, colocando a região na vanguarda do controle externo no campo do desenvolvimento sustentável. Promovendo a inovação no controle externo, colaboração e aprendizagem mútua, a OLACEFS tem demonstrado o valor da informação e das recomendações das EFS para contribuir com as avaliações nacionais sobre a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e fortalecer o desenvolvimento da Agenda 2030.”*

**Aránzazu Guillan Montero,**  
Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais,  
Organização das Nações Unidas (UN DESA)

### PARA SABER MAIS



Declarações  
Oficiais da  
OLACEFS



DESA UN

# AU DITO RIAS COOR DENAS

As auditorias coordenadas internacionais são uma combinação de auditorias conduzidas por diferentes EFS em seus respectivos países, seguindo um planejamento integrado, com o objetivo de obter tanto análises nacionais, como um panorama regional sobre o assunto de interesse comum auditado. Elas são uma estratégia efetiva para analisar questões transnacionais e se aplicam muito bem às questões deste Projeto, especialmente tratando de recursos naturais e relativos à Agenda 2030.

Para garantir que todos os países-membro da auditoria coordenada trabalhem de forma integrada, as atividades acontecem numa sequência de fases que, embora possam ser adaptadas, costumam se dar assim:



Em razão da forma como as auditorias coordenadas são construídas e realizadas, elas também permitem que sejam estabelecidos modelos colaborativos e consistentes de desenvolvimento de capacidades. Esse processo permite às equipes das EFS que sejam capazes de identificar uma grande variedade de questões técnicas e contextos organizacionais e de aprimorar sua capacidade de relatar fatos complexos de forma lógica e meticulosa.

Os principais benefícios de uma auditoria coordenada são: cooperação e integração entre as EFS, desenvolvimento de capacidades, intercâmbio de boas práticas e lições aprendidas, avaliação de temas transfronteiriços e geração de resultados consolidados para a região.

Durante o Projeto, foram realizadas 6 auditorias coordenadas:

1

**Auditorias Coordenada sobre a preparação dos governos Latino-Americanos e do Caribe para a implementação dos ODS – Agenda 2030** (com foco na Meta 2.4 - Produção sustentável de alimentos)

2

**Auditoria Coordenada sobre Governança de Políticas de Fronteira**

3

**Auditoria Coordenada em Áreas Protegidas na América Latina e Caribe** 2ª edição

4

**Auditoria Coordenada em Unidades de Conservação no Brasil** 2ª edição

5

**Auditorias Coordenadas sobre Energias Renováveis no Setor Elétrico**

6

**Auditorias Coordenada sobre Estrutura de Governança para Manejo Integral dos Passivos Ambientais da Mineração**

A partir da iniciativa do Comitê de Criação de Capacidades (CCC), com suporte da Cooperação Técnica Alemã, foi desenvolvido um Manual de Auditorias Coordenadas com o objetivo de reunir orientações para a realização de auditorias desta natureza e para apoiar as EFS na coordenação de futuras auditorias. O Manual detalha as diversas etapas de planejamento e execução e difunde normas internacionais e melhores práticas realizadas pelas EFS. ■

*“Um olhar mais abrangente sobre a questão ambiental, incluindo diversas EFS da nossa região proporciona não só ganhos metodológicos e sinergias, como os advindos da realização de auditorias coordenadas, mas permite conhecer os desafios enfrentados por cada país na área ambiental e as soluções encontradas, facilitando o intercâmbio de experiências e a construção de novos modelos para o enfrentamento de problemas comuns.”*

**Ricardo Andre Becker,**  
Secretário de Relações Internacionais do TCU, Brasil

*“Além de promover o intercâmbio de experiências e a aprendizagem mútua, as auditorias coordenadas têm o efeito de dar maior peso aos relatórios de auditoria, em parte devido à comparação internacional e à colaboração com as partes interessadas externas. Como resultado, o grau de implementação das recomendações de auditoria é aumentado, contribuindo assim para a ação governamental sobre os objetivos de política ou programa ambiental avaliados.”*

**Erwin Alberto Ramirez Gutierrez,**  
Diretor do Projeto regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Artigo • Auditorias Coordenadas como Estratégia de Capacitação



Manual de Auditorias Coordenadas

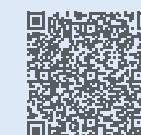


## PARA SABER MAIS

Revista Internacional de Auditoria Governamental • INTOSAI (páginas 13 a 19)



Notícia





# Auditoria Coordenada sobre a PREPARAÇÃO

dos Governos Latino-Americanos e do Caribe  
para Implementação dos ODS • Agenda 2030

## COMTEMA

EFS de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Paraguai, Peru, República Dominicana e Venezuela e EF da Província de Buenos Aires



A Agenda 2030 é um plano de ação global que foi definido no âmbito das Nações Unidas (ONU) para promoção da paz e do desenvolvimento sustentável. A Agenda 2030 foi representada por 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas com os quais os governos dos países que formam a ONU se comprometeram. Cada país estabeleceu seus compromissos nacionais diante da Agenda 2030 e, portanto, assumiram a obrigação de estabelecer estruturas de governança capazes de cumpri-los de forma eficaz.



Lago Cúichoca,  
Equador

Esta auditoria coordenada teve o objetivo de avaliar a preparação dos governos para a implementação dos 17 ODS previstos na Agenda 2030, com foco na presença e funcionamento de estruturas de governança. Adicionalmente a Auditoria Coordenada teve o objetivo de analisar a preparação dos governos para implementar a meta 2.4 que se refere à sustentabilidade na produção de alimentos.

Esta meta faz parte do segundo Objetivo do Desenvolvimento Sustentável, que é Fome Zero e Agricultura Sustentável. A meta 2.4 trata de práticas agrícolas resilientes, produtivi-

dade, manutenção de ecossistemas, adaptação às mudanças climáticas e desastres e à qualidade do solo e da terra.

A auditoria coordenada sobre preparação de governos para implementação dos ODS buscou verificar e potencializar a existência de estruturas de governança adequadas para o cumprimento dos compromissos de cada país avaliado junto à Agenda 2030.

Com a participação de EFS 11 países e uma entidade fiscalizadora subnacional, a auditoria foi realizada ao longo de 2017 sob a

liderança do Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil no âmbito da Comissão Técnica Especial de Meio Ambiente (COMTEMA). Todo o processo se deu de forma integrada e colaborativa, conforme as fases de uma auditoria coordenada.

Na primeira fase, as EFS definiram objetivos e escopo. Em seguida, foi realizada a etapa de planejamento, o que incluiu a capacitação das equipes, a realização do painel de referência com especialistas e culminou no plano de execução da auditoria. Em seguida, passou-se à execução em cada país. Os resultados individuais foram discutidos e as equipes definiram a estrutura para construção do relatório consolidado. Os resultados foram publicados e disseminados, gerando informações sobre cada país e um panorama regional sobre o tema.

Para que cada componente de governança da gestão pública pudesse ser avaliado pelos auditores e auditoras de forma objetiva e fundamentada, foram escolhidas duas ferramentas principais para complementar as práticas usuais de auditorias. A Governance Evaluation Scale, desenvolvida pelo TCU do Brasil e a ferramenta de Análise de Fragmentação, Sobreposição, Duplicação (Análise FOD), originalmente concebida pelo Government Accountability Office (GAO), a Entidade Fiscalizadora Superior dos Estados Unidos, que foi aprimorada pelo TCU e agora também inclui também a Análise de Lacunas.

Os resultados mostram que embora tenham ocorrido avanços no que se refere à institucionalização da Agenda 2030, ainda há muito a ser feito em termos de governança pública. Foram observados 11 aspectos da preparação de governos.

***“Sobre o assunto, a Auditoria Coordenada propôs uma metodologia de trabalho organizada, com uma estrutura e indicadores para a análise de resultados claros e de rápida assimilação para o exercício de auditoria. Isso permitiu desenvolver uma auditoria de alta complexidade em uma matéria incipiente no trabalho das entidades públicas, transformando-se em uma ação impulsora em relação ao posicionamento da Agenda 2030 em nossos países. Além disso, em razão da metodologia e da matéria auditada, as equipes de auditoria conseguimos ampliar nossas fronteiras de ação, permitindo um importante desenvolvimento de conhecimentos e capacidades.”***

**Benjamín Andrés Reyes Riesco,**  
Controladoria Geral da República, Chile

## RADAR ODS

resultado consolidado dos 11 países participantes da auditoria



Diante dos resultados encontrados, as EFS recomendaram que os governos nacionais aprimorem a governança e a institucionalização da Agenda 2030 em seus contextos locais. Para isso, os governos devem estabelecer uma estratégia de longo prazo e elaborar um planejamento nacional integrado, multisetorial e multinível.

Também foi recomendado que os governos implementem sistemas de prevenção e gestão de riscos transversais para os ODS e aumentem o envolvimento das partes interessadas nos processos e metodologias para gerar o Relatório Nacional Voluntário sobre os ODS, que fazem parte dos compromissos de cada país com a Agenda 2030.

Com relação ao processo de implementação da meta 4 do ODS 2, que trata da sustentabilidade na produção de alimentos, os resultados da auditoria apontam que ele ainda é incipiente na região: há deficiências

*“Os reconhecimentos obtidos neste estudo revelam a necessidade de proporcionar mais espaços para o fortalecimento dos esforços coordenados que auxiliam na fiscalização de temas com visão continental. Além disso, permite impulsionar agendas em temas essenciais que propiciam uma tomada de decisões com perspectiva global para a sociedade latino-americana, elementos que são intrínsecos aos ODS e à Agenda 2030, onde se busca com afino alcançar uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva.”*

**Oscar Torres Salazar,**  
Controladoria Geral da República, Costa Rica

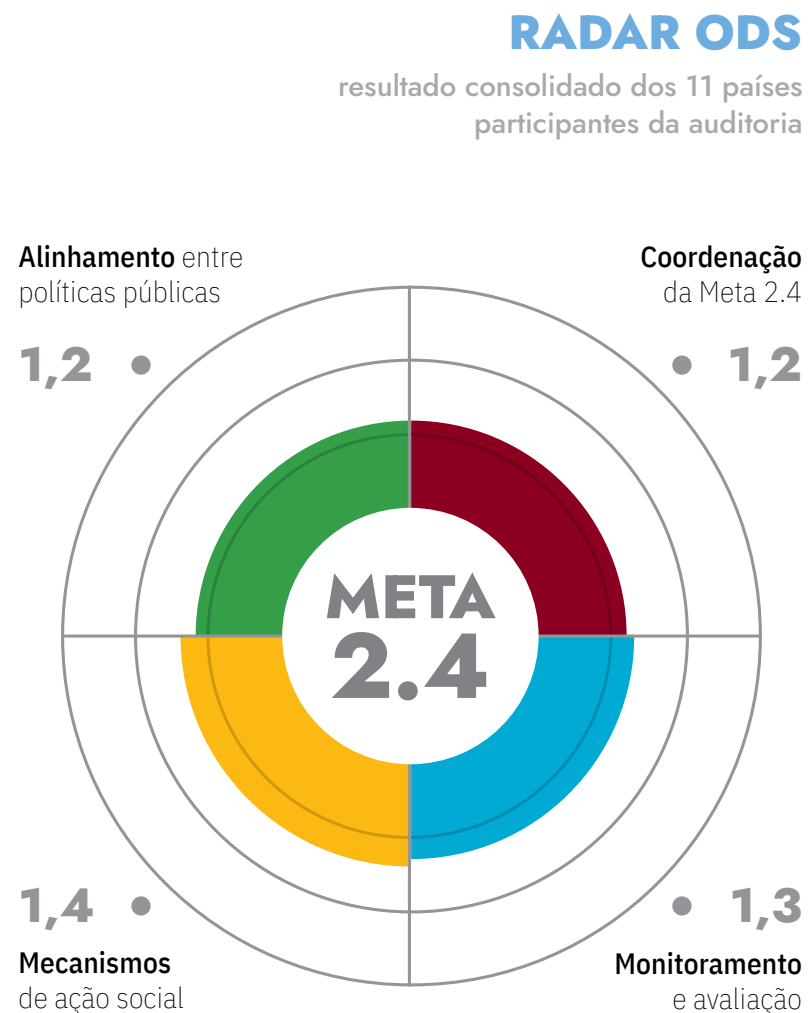
**O conceito de “preparação” foi entendido nesta auditoria como a existência e o funcionamento de estruturas de governança (planejamento, coordenação, articulação política, supervisão, supervisão e monitoramento, transparência e prestação de contas) que possibilitem a implementação da Agenda 2030 de forma integrada, coerente, orientada para resultados e estruturadas em longo prazo.**

na coordenação entre políticas públicas relacionadas ao tema e também há deficiências quanto ao monitoramento e avaliação de resultados dessas políticas. As EFS recomendaram aos governos que estabeleçam mecanismos de coordenação e alinhamento entre políticas e que fortaleçam o monitoramento e a avaliação integrada das políticas públicas que já existem e que devem ser estabelecidas.

A expectativa é de que os resultados e as recomendações elaboradas pelas auditorias estimulem os governos a atuar de forma mais coordenada, sinérgica e sistêmica para ter mais efetividade e melhor uso de recursos públicos.

A Auditoria Coordenada de Preparação de Governos para Implementação dos ODS, primeiro panorama regional realizado no mundo sobre este tema, teve um significado muito importante para demonstrar a relevância da contribuição que o controle externo da administração pública pode oferecer à Agenda 2030.

Ela foi reconhecida globalmente. Seus processos e os resultados foram apresentados, entre outros foros, nos *side events* do *High Level Political Forum* da ONU (Nova



York, junho/2018 e julho/2019), no Fórum de Desenvolvimento Sustentável da CEPAL (Santiago, abril/2019) e na Assembleia Geral da OLACEFS (Argentina, outubro/2018).

**Os resultados da auditoria foram apresentados no High Level Political Forum da ONU, em julho de 2018, em Nova York**

*“A Auditoria Coordenada sobre a Preparação [dos Governos da América Latina e do Caribe] para a [implementação da] Agenda 2030 foi uma experiência realmente valiosa, tanto pelo processo de aprendizagem gerado por ela, como também pelo impacto que causou a nível local, devido a que foi um dos principais marcos para impulsionar a implementação da Agenda por parte do Governo provincial. Tal como é reconhecido nos diferentes espaços internacionais, sem dúvida, as Entidades Fiscalizadoras têm um papel determinante para impulsionar e acompanhar a Agenda 2030, e esta auditoria constituiu o ponto de partida para isso, ao abranger todos os elementos de governança necessários, além de proporcionar o enquadramento geral para ‘auditar [o grau de consecução de] os ODS’, tal como começamos a fazer a partir da mesma.”*

**Guillermo Augusto Piovano,**  
Honorável Tribunal de Contas de Buenos Aires, Argentina

A Auditoria foi reconhecida também como uma boa prática e disponibilizada na plataforma *Sustainable Development Goals – Partnerships Platform*.

O Projeto apoiou especialmente a capacitação das equipes e ofereceu apoio para a realização da Oficina de Planejamento da Auditoria Coordenada (Cidade do México, maio/2017) e da Oficina de Consolidação de Resultados (Assunção, novembro/2017). Apoiou ainda os produtos de comunicação da auditoria e traduções para publicação em português, espanhol e inglês. Ainda com relação ao desenvolvimento de capacida-

des, a Auditoria Coordenada torna-se uma estratégia de aprendizagem por impacto. Os auditores e auditoras aplicam na prática o conjunto de competências e habilidades que adquiriram nas etapas de preparação e mantém a colaboração internacional entre as EFS e com especialistas. ■

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Artigo • Framework de resultados de auditorias nos temas dos ODS



Sumário Executivo



Ficha Síntese



Infográfico



Participação da COMTEMA no side event • High Level Political Forum da ONU

## PARA SABER MAIS

Matéria no site OLACEF



Publicação no site da ONU • Sustainable Development Goals: Partnership Platform



Informações sobre a Auditoria Coordenada



Punta Cana,  
República Dominicana

*As organizações regionais são fóruns importantes para captar as preocupações regionais e fornecem uma excelente plataforma para auditorias coordenadas.*

*Sempre admirei o trabalho que a OLACEFS faz. A COMTEMA conduziu auditorias coordenadas em vários temas ambientais com planejamento e abordagem integradas de auditoria e utilização de metodologia comum. A COMTEMA também forneceu capacitação e treinamento para as equipes das EFS.*

*O projeto de Auditoria Coordenada em Áreas Protegidas, liderada pela Tribunal de Contas da União, do Brasil, é um excelente exemplo dessa cooperação.*

*O projeto se concentra em um tópico extremamente importante, aplica e desenvolve metodologia inovadoras de auditoria e apoia o trabalho de controle externo pelas EFS. Todos esses aspectos têm grande importância fora da região. Sem dúvida, o relatório final conjunto será uma contribuição globalmente significativa e um modelo a ser seguido em outras regiões.*

**VIVI NIEMENMAA**

EFS da Finlândia  
Secretária Geral do Grupo de Trabalho sobre Auditorias Ambientais da INTOSAI (WGEA)

# Auditoria Coordenada em Áreas PROTEGIDAS

## 2ª Edição

### COMTEMA

EFS de Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguai, Peru e República Dominicana, além de Espanha e Portugal e Tribunal de Contas da Província de Buenos Aires

Áreas protegidas são uma estratégia central nas políticas públicas ambientais, especialmente relacionadas à conservação da biodiversidade e da mitigação das mudanças climáticas. Elas são espaços territoriais delimitados, destinados ou regulamentados para alcançar objetivos específicos de conservação. Além de sua importância para a conservação da biodiversidade e das paisagens, são indispensáveis às atividades humanas, ao bem-estar humano e ao desenvolvimento sustentável. A degradação do meio natural e dos serviços ecossistêmicos que prestam tem impacto na vida de milhões de pessoas que dependem da natureza para sua subsistência e tem consequências graves para as mudanças climáticas, a segurança alimentar e a saúde.



\*Até o fechamento desta publicação, o Sumário Executivo desta Auditoria Coordenada não havia sido publicado. Ele poderá ser acessado no *website* da OLACEFS

Parque Nacional  
Los Glaciares, Argentina

Para além dos aspectos ambientais bastante evidentes, as áreas protegidas têm um aspecto social relevante, dado seu potencial de serem usadas como instrumentos de inclusão. Aliás, é fundamental destacar que a inclusão social deve representar um compromisso central nas políticas de conservação da biodiversidade e de desenvolvimento sustentável.

Esta complexidade impõe grandes desafios de gestão e requer da administração pública uma estratégia consistente para alcançar os resultados previstos e para que os recursos públicos sejam bem empregados. Neste sentido o controle externo contribui para a transparência da governança pública e para o estímulo à adoção de estratégias que correspondam aos objetivos que devem ser alcançados.

Num panorama maior, se acrescenta ainda outro desafio: os biomas ultrapassam fronteiras políticas e sua gestão exige estruturas integradas de governança.

As auditorias coordenadas são recursos muito adequados para lidar com a questão ambiental porque permitem uma abordagem sistêmica, interdependente e que



Tubarões na Ilha Malpelo,  
Colômbia

**“O estabelecimento e a gestão de áreas protegidas (APs) é uma estratégia central dentro das medidas relacionadas à conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas. Tais áreas possuem ativos ambientais relevantes que poderiam se beneficiar da análise independente e sistêmica conduzida pelas EFS.”**

**Adriano Martins Juras, Carlos Eduardo Lustosa da Costa, Dashiell Velasque da Costa**  
Tribunal de Contas da União (TCU), Brasil  
*Extrato de artigo publicado no Jornal do Tribunal de Contas Europeu (ECA Journal)*

ultrapassa fronteiras políticas, se aproximando mais da lógica do meio ambiente e da biodiversidade. Esta forma de atuação conjunta permite que se trabalhe em temas transfronteiriços e que se estabeleça uma linguagem comum, gerando comparabilidade de dados e consolidação regional de resultados. Além disso, permite o fortalecimento de capacidades e a troca de experiências entre os diferentes atores envolvidos. É um processo rico e complexo, que gera uma contribuição mais consistente para objetivos globais de desenvolvimento sustentável.

Além dos resultados regionais, a Auditoria Coordenada gera impactos positivos para cada país participante. As EFS realizam aná-

lises independentes da prestação de contas e da transparência dos governos locais, verificam o aperfeiçoamento das políticas públicas e acompanham a implementação das recomendações feitas aos governos de cada país. Esse processo gera insumos relevantes para os tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas.

Há fortalecimento regional e desenvolvimento local.

A segunda edição da Auditoria Coordenada em Áreas Protegidas, liderada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil, no âmbito da COMTEMA, e realizada em 2019 e 2020, teve como objetivo principal avaliar o grau de implementação e efetividade da gestão de áreas protegidas na América Latina e Caribe.

A iniciativa também teve o objetivo de fazer uma análise correlacionada a compromissos internacionais: verificar a contribuição Áreas Protegidas (AP) para o cumprimento da Agenda 2030 (especialmente com relação aos ODS 14 – Vida Debaixo D’Água e 15 – Vida Sobre a Terra) e o Cumprimento da Meta 11 de Aichi estabelecida pela Convenção sobre Diversidade Biológica, que estipula, entre outras coisas, que até 2020 pelo menos 17% das zonas terrestres e de águas continentais e que 10% das zonas marinhas e costeiras estejam protegidas de maneira eficaz e ecologicamente bem representadas.

Esta Auditoria Coordenada em Áreas Protegidas também avaliou a evolução da gestão e da implementação de Áreas Protegidas tomando como parâmetro os resultados obtidos na primeira edição desta Auditoria, que aconteceu entre 2014 e 2015 e que

**O INDIMAPA é um instrumento georreferenciado, desenvolvido pelo TCU do Brasil, que avalia o grau de implementação e gestão das áreas protegidas a partir de 13 indicadores. O índice varia de 0 a 3. Quanto mais próximo de 3, mais eficaz é a implementação e a gestão da área protegida avaliada.**

também teve o apoio da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável. Assim, é a primeira Auditoria Coordenada que monitora, efetivamente, a implementação das recomendações da Auditoria anterior.

Seguindo o processo de realização de uma Auditoria Coordenada, a definição metodológica da Auditoria determinou duas ferramentas principais a serem utilizadas: o INDIMAPA, que permite uma análise das áreas protegidas, e a Análise FSDL, anteriormente aplicada na Auditoria Coordenada sobre Preparação de Governos para Implementação da Agenda 2030, com a finalidade de avaliar as relações entre diferentes políticas



Cocar tradicional asteca

**“O Projeto contribuiu para fortalecer a governança das áreas protegidas, permitindo identificar a que aspectos devemos reorientar as ações para melhorar sua gestão e grau de efetividade na implementação da área protegida. Por outro lado, permite aos sistemas nacionais de áreas protegidas obter uma avaliação independente, que lhes permita reafirmar seu compromisso na conservação e manejo de seus planos de conservação pelos quais foram criadas as áreas protegidas.”**

**Luis Juan Castillo Torrealva**  
Controladoria Geral da República, Peru



**A auditoria constatou que os países participantes contribuem significativamente para o cumprimento dos percentuais previstos na Meta 11 de Aichi. As áreas protegidas cobrem pelo menos 17% das áreas terrestres e águas continentais em 13 dos 17 países participantes, e pelo menos 10% das áreas marinhas e costeiras em 9 dos 14 países participantes que possuem águas territoriais. Isso não significa o cumprimento total da Meta 11 de Aichi, mas sim o cumprimento da primeira etapa da governança ambiental das áreas protegidas, que é a sua criação legal.**



Reserva Nacional  
Eduardo Avaroa, Bolívia

públicas. Combinando os resultados gerados pelas duas metodologias, as EFS podem avaliar a governança pública sob ângulos diversos e complementares.

Na etapa de capacitação, as EFS participaram de um treinamento sobre auditoria de desempenho e de um curso *online* sobre auditoria de áreas protegidas, cursaram o MOOC “As Entidades de Fiscalização Superiores e os ODS”, além de uma oficina

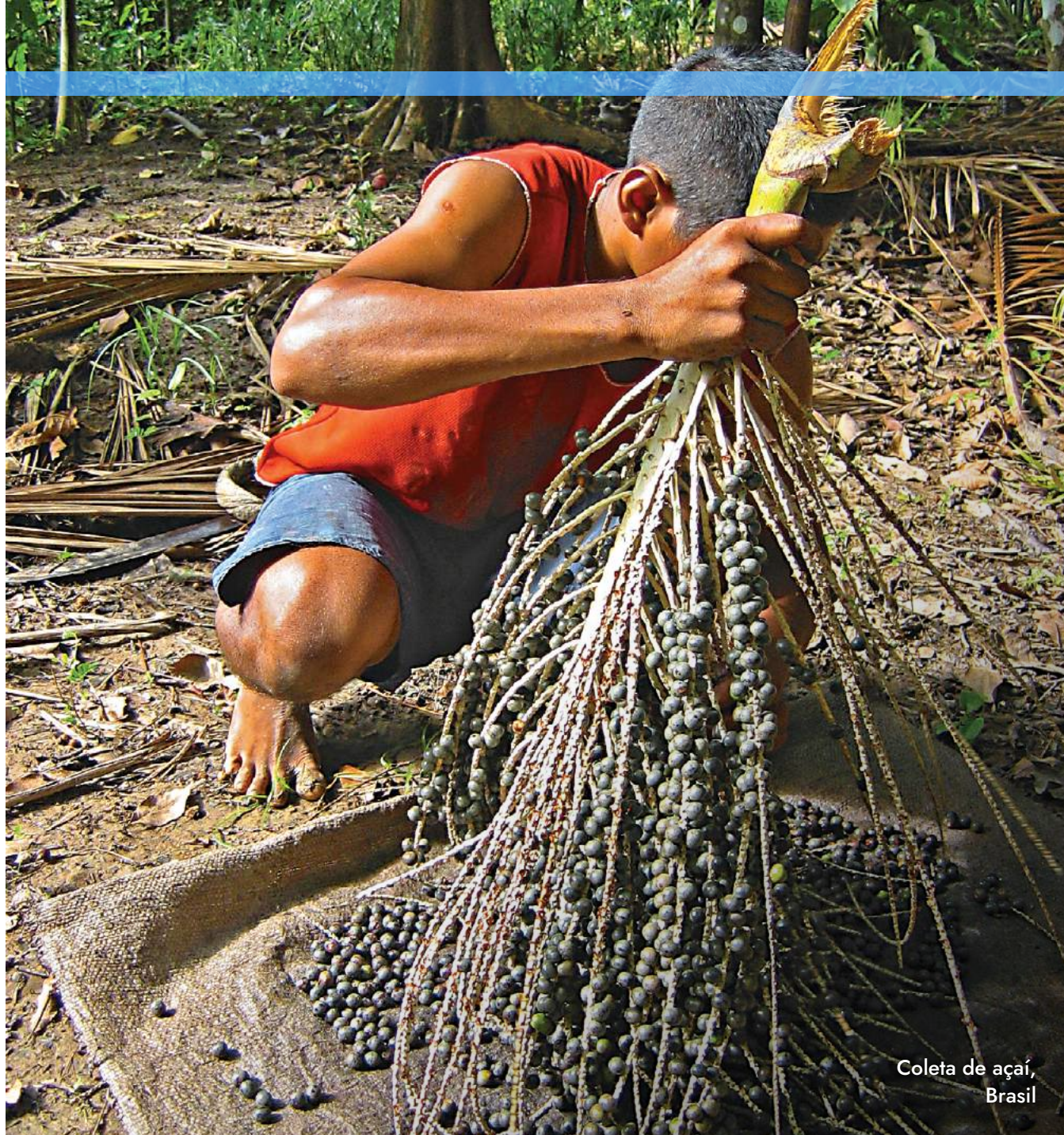
presencial. A Oficina de Planejamento da Auditoria teve o objetivo de discutir, padronizar e validar as atividades das EFS em seus contextos nacionais. Nesta etapa de planejamento, especialistas de diversas organizações internacionais, como ONU, CDB, IUCN, GAO, WGEA/INTOSAI e Bird Life, fizeram apresentações e participaram de painéis de diálogo.

Muitas ações da iniciativa tiveram o apoio da Cooperação Alemã, por meio da GIZ. Do ponto de vista técnico, houve apoio para a revisão e aprimoramento da metodologia INDIMAPA para elaboração de mapas e cruzamento de dados para análise estatística georreferenciada, assim como para o aprimoramento do processo de levantamento de dados relativos à governança. Houve, ainda, apoio técnico para as etapas de planejamento, consolidação de dados e divulgação da auditoria, incluindo a presença de especialistas para contribuições no Painel de Referência.

Com relação ao fortalecimento de capacidades, a Cooperação Técnica apoiou o desenvolvimento e a implementação do MOOC

**“O INDIMAPA, Índice de Implementação e Gestão de Unidades de Conservação, que consiste em uma avaliação rápida de vários indicadores, representando diferentes aspectos da gestão, de acordo com critérios padronizados, tem duas funções principais: avaliar a implementação e a gestão de áreas protegidas e comunicar os resultados de forma visual e fácil.”**

**Olivia Valdovinos Sarabia, Auditoria Superior da Federação, México**



Coleta de açai,  
Brasil

**Nesta edição, foram avaliadas 2.415 áreas protegidas em 17 países. Na primeira edição, em 2014, foram avaliadas 1.120 áreas em 12 países. No total, 1.028 áreas de 11 países foram avaliadas nas duas edições, o que permitiu analisar a evolução de sua implementação e gestão entre 2014 e 2019.**

“Os ODS e as EFS” e o desenvolvimento de um treinamento em Auditoria Operacional. Ao longo do processo, o curso *online* “Auditoria Ambiental em Unidades de Conservação Brasileiras” foi adaptado para o contexto regional e oferecido às EFS envolvidas na Auditoria Coordenada. Da mesma forma, o guia “*How to Increase the Quality and Impact of Environmental Audits*”, elaborado pelo Grupo de Trabalho sobre Auditoria em Meio Ambiente da INTOSAI foi traduzido para o espanhol para ser utilizado pelas entidades participantes desta Auditoria.

A aplicação do INDIMAPA e sua comparação com relação aos dados da primeira edição da Auditoria Coordenada permitiram identificar avanços e fragilidades quanto à gestão e à implementação das áreas protegidas. Os resultados obtidos sugerem uma evolução gradual nos sistemas de implementação e gestão de áreas protegidas.

A Análise FSDL foi utilizada para identificar possíveis fragmentações, sobreposições, duplicações e lacunas entre a política de áreas protegidas e as políticas públicas de turismo e regularização territorial. Tais políticas estão relacionadas a dois processos importantes na implementação e gestão de unidades de conservação: o uso público e a consolidação territorial.

Com relação à aplicação da Análise FSDL, foram identificadas muitas oportunidades de melhor aproveitamento de sinergias e articulações entre os Ministérios e organismos governamentais responsáveis pelas políticas de áreas protegidas, turismo e regularização territorial. Há oportunidades, especialmente, para implantar o ecoturismo de forma sustentável nas áreas em que

***“Auditorias Coordenadas como esta são uma importante contribuição que as EFS aportam para a implementação da Agenda 2030, uma aliança global rumo ao desenvolvimento sustentável.”***

**Hugo Chudyson Araújo Freire**  
Tribunal de Contas da União (TCU), Brasil

essa prática é permitida e para integrar as ações governamentais de gestão territorial.

Além dos resultados diretamente alcançados para a governança ambiental, a Auditoria Coordenada sobre Áreas Protegidas permitiu o fortalecimento da cooperação regional na América Latina e Caribe e com a Península Ibérica, com a Participação de Portugal e Espanha. ■

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Folder • Auditoria  
Coordenada sobre Áreas  
Protegidas • 2ª Edição



Informações 1ª Auditoria  
Coordenada sobre Áreas  
Protegidas (2014-2015)



Artigo •  
How to protect protected  
areas? • ECA Journal



Guia • How to Increase  
the Quality and Impact  
of Environmental Audits



MOOC • Os Objetivos  
do Desenvolvimento  
Sustentável e as Entidades  
Fiscalizadoras Superiores



Contribuição para  
a construção do  
Marco Pós-2020 da  
Biodiversidade Global



Artigo •  
Auditoria Ambiental

Ecoturismo  
na Costa Rica

## PARA SABER MAIS



Auditorias  
Coordenadas



Vídeo  
resultados  
Primeira AC



Webinario Áreas  
Protegidas, Saúde e  
Isolamento Social  
durante a Pandemia



Metas  
de Aichi



Resultados da  
Primeira Auditoria  
Coordenada em  
Áreas Protegidas



Convention  
on Biological  
Diversity

A América Latina e Caribe são a região do mundo mais rica em biodiversidade e florestas tropicais constituindo importante capital natural regional que oferece grande potencial de competitividade da região em escala global. Todos os países desta região buscam implementar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), todos são membros da Convenção da ONU sobre Diversidade Biológica (CDB), vêm desenvolvendo e atualizando suas Estratégias e Planos de Ação Nacionais de Biodiversidade (EPANBs), aprimorando sua legislação e políticas ambientais, estabelecendo e fortalecendo seus sistemas nacionais de áreas protegidas e buscam alcançar suas metas nacionais de biodiversidade e contribuir para o alcance das Metas de Aichi, as metas globais de biodiversidade adotadas pela ONU para esta década de 2011 a 2020. Os países da região também estão fortemente envolvidos nas negociações no âmbito da CDB para a adoção da nova e ambiciosa Estratégia Global de Biodiversidade pós-2020 a ser adotada na COP 15 da CDB em Kunming, China, em 2021 que deverá estabelecer objetivos e metas de médio prazo (2030) e longo prazo (2050) alinhados com os ODS para reverter a persistente tendência de perda drástica de biodiversidade que ameaça romper os limites de sustentabilidade em escala global e regional.

Entretanto, todos estes países enfrentam sérios obstáculos para alcançar estes objetivos, incluindo restrições orçamentárias, insuficiência de quadros técnicos nos órgãos ambientais governamentais e conflitos de interesse com os demais setores governamentais. Na maioria destes países as políticas ambientais seguem sendo apenas política setorial da área ambiental não sendo ainda adequadamente incorporadas com centralidade (“mainstreaming”, como se diz em inglês) nas grandes estratégias e políticas nacionais de desenvolvimento sustentável e de combate à pobreza. Falta transformá-las em políticas transversais para todos os setores de governo (“whole-of-government policies”, como se diz em inglês) e para toda a sociedade e para todo o setor de negócios. A OLACEFS e suas Entidades Fiscalizadoras Superiores têm, portanto, um papel chave para fiscalizar e cobrar a implementação efetiva das políticas ambientais em benefício do bem-estar de todas as sociedades e para a proteção dos recursos naturais e dos serviços ecossistêmicos essenciais para a viabilidade econômica dos países da região, para o alcance do enorme potencial da bioeconomia na região e para cumprir os compromissos internacionais assumidos.

**BRAULIO FERREIRA DE SOUZA DIAS**

professor do Departamento de Ecologia da Universidade de Brasília, Brasil

Presidente do Conselho Global da BirdLife International

Ex-Secretário Executivo da Convenção da ONU sobre Diversidade Biológica (2012-2017)

Auditoria Coordenada sobre Estruturas de Governança para o Manejo Integral dos Passivos Ambientais da

# MINERAÇÃO

## GTOP

EFS de Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Peru, República Dominicana bem como EF Buenos Aires e Bahia



Os passivos ambientais da mineração (PAMs) representam um problema grave para muitos países latino-americanos e caribenhos. Muitos deles têm historicamente baseado suas economias na atividade extrativista sem que tenha havido cuidados suficientes para evitar ou mitigar impactos negativos sobre as populações e o meio ambiente. Muitas das atividades de mineração têm deixado danos graves, como contaminações e riscos que afetam a água, o ar e o solo do entorno e impactam comunidades inteiras ao longo de gerações.

\*Até o fechamento desta publicação, o Sumário Executivo desta Auditoria Coordenada não havia sido publicado. Ele poderá ser acessado no *website* da OLACEFS

Estes passivos ambientais contemplam as instalações de operação de mineração e seus depósitos de resíduos paralisadas, inativas ou abandonadas.

Este contexto se conecta especialmente com os ODS 12, que trata de consumo e produção responsáveis, e 15, que aborda a questão da vida sobre a terra. A expectativa é de que esta avaliação regional permita contribuir com a governança deste assunto que tem alto impacto, especialmente sobre as populações relacionadas aos PAM.

Esta Auditoria Coordenada, liderada pela Contraloría General de la República (CGR) do Chile no âmbito do GTOP, teve o objetivo de avaliar os mecanismos que os governos têm gerado para promover a gestão integrada dos Passivos Ambientais na Mineração (PAM). Neste sentido, as EFS têm o intuito de promover ferramentas para a sistematização da informação, permitindo gerar um cadastro dos PAM existentes em cada território.

Tendo por base a Auditoria Coordenada sobre Passivos Ambientais (2015), a equi-

pe buscou fazer uma análise comparativa observando possíveis correlações entre as duas fiscalizações, já que a auditoria realizada em 2015 teve um olhar abrangente para passivos ambientais.

Em 2019 foram realizados, antes do início da auditoria, duas oficinas virtuais de capacitação para as equipes das EFS participantes com o objetivo de capacitá-las sobre conceitos básicos relativos a Passivos Ambientais na Mineração. Tiveram, ainda, o objetivo de proporcionar antecedentes

sobre a situação regional, discutir impactos nas diferentes matrizes ambientais e tratar das metodologias de avaliação de riscos utilizadas no processo de cadastro e priorização para o tratamento destes passivos.

Em 2020, dando continuidade às atividades de capacitação das equipes e de forma conjunta ao desenvolvimento da etapa de planejamento da auditoria, foi realizado o curso virtual em formato MOOC “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as EFS”.

***“A avaliação feita pelas Entidades Fiscalizadoras dos países é fundamental para melhorar os instrumentos de gestão, tais como as normas para regular poluentes no ambiente, ou para criá-los, caso não existam. Também para conhecer a preparação que deve ser disponibilizada ao pessoal encarregado de garantir a conformidade das normas e estabelecer bases para melhores políticas públicas de proteção ao ambiente e bem-estar social, pois no caso de PAMs, cujas dimensões são muito grandes, é possível que sejam afetados, além do ambiente, os usos e costumes de comunidades originárias dos países, ou as fontes de trabalho de outros setores produtivos.”***

**Rosa María Flores Serrano,**

Instituto de Engenharia, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Mina de  
Chuquicamata, Chile





Mina de Paracatu,  
Morro do Ouro, Brasil

Também foi criado um repositório da Auditoria Coordenada no site da OLACEFS, utilizando a plataforma MOODLE, no qual são compartilhadas informações associadas à conformação e perfil das equipes de auditoria, além de coletar antecedentes relacionados à gestão de Passivos Ambientais da Mineração nos países e unidades subnacionais.

Ainda, em 2020, os participantes da auditoria fizeram o curso virtual “Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria”, com o objetivo de fortalecer

as ferramentas de divulgação de resultados e impactos da iniciativa.

O Projeto apoiou a preparação e realização da Oficina de Planejamento e Capacitação de auditoria (remota, a partir de Santiago, março/2020), que se deu de forma remota em função da crise sanitária causada pelo COVID-19.

A oficina, conduzida pela Contraloría General de la República del Chile, por meio da equipe de coordenação da auditoria e seu

Departamento de Treinamento, foi realizada de 8 a 26 de junho de 2020 e contou com a presença de 73 membros das equipes de auditoria, de 13 EFS e duas entidades de fiscalização subnacionais, que compartilharam conhecimentos associados aos mecanismos de gestão do PAM, com ênfase na avaliação da matriz de planejamento proposta pela equipe coordenadora. A oficina virtual foi complementada posteriormente com videoconferências, nas quais a equipe coordenadora reforçou os conteúdos e objetivos da Auditoria Coordenada, adotando os

*“Será interessante poder verificar, comparar e apresentar, ao final da auditoria, a visão geral da gestão integral do passivo ambiental mineiro na América Latina e no Caribe, sob a perspectiva dos ODS, e poder identificar as lacunas existentes, bem como das boas práticas que possam ter sido implementadas, para que as recomendações do relatório final possam tornar visível este problema e promover uma mudança em cada um dos países, ou naqueles que recentemente começou desenvolver sua mineração, incorporando adequadamente as variáveis ambientais em seu projeto.”*

**Jaime Mundt e Benjamín Riesco,**  
Controladoria Geral da República, Chile

*“O papel das Entidades Fiscalizadoras Superiores é fundamental para fortalecer os mecanismos de governança para a gestão integrada dos passivos ambientais mineiros (PAMs). Sua ação permite avançar na implementação de novas normativas e padrões por meio da análise das diversas realidades nacionais e da unificação de critérios entre países na região. Da mesma forma, eles oferecem apoio significativo para fortalecer a visão de desenvolvimento sustentável no setor de mineração, fornecendo recomendações elaboradas de um ponto de vista integral e holístico na gestão de PAMs.”*

**Maurício Pereira,**  
Comissão Econômica para  
América Latina e Caribe (CEPAL)

**Esta auditoria teve a colaboração da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) e do Programa de Cooperação Regional para a Gestão Sustentável de Recursos Minerais dos Países Andinos (MINSUS), programa da Cooperação Alemã executado por meio da GIZ. CEPAL e MINSUS participaram de toda a auditoria, incluindo a Oficina de Planejamento, em que apresentaram conceitos associados a passivos ambientais, antecedentes sobre a situação regional, além de terem participado das discussões sobre impactos, riscos e priorização para o tratamento de temas.**

aprimoramentos metodológicos que foram apresentados durante as discussões na oficina. É importante ressaltar que o conteúdo desenvolvido foi disponibilizado às equipes de auditoria para revisão a qualquer tempo, facilitando o acesso ao conteúdo técnico e metodológico.

Uma das principais conquistas da Oficina de Planejamento se deveu ao uso de recursos virtuais que permitiram ampliar as discussões metodológicas, proporcionar antecedentes técnicos robustos e estabelecer conjuntamente uma Matriz de Planejamento que as EFS avancem em suas avaliações nacionais.

O Projeto deu suporte, ainda, à realização da Oficina de Consolidação de Resultados e à elaboração de materiais de comunicação e divulgação, que foram desenvolvidos ao final do processo de sistematização e divulgação de resultados durante o primeiro semestre de 2021. ■

Mina em  
Inca de Oro, Chile

## PARA SABER MAIS

Auditorias  
Coordenadas



Informações  
sobre Seminário  
no site da CEPAL



Programa Minsus



Vídeo da AC



Webinário 1



Webinário 2



Seminários  
online



# Auditoria Coordenada sobre Energias RENOVÁVEIS no Setor Elétrico

## GTOP

EFS de Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Equador, Guatemala, Honduras, México, Paraguai e Venezuela



O aquecimento global representa um dos maiores desafios para a vida e o desenvolvimento sustentável no planeta. A geração de energia é a principal responsável pela emissão de gases de efeito estufa (GEE). Numa perspectiva global, a maior parte da energia elétrica é gerada a partir de fontes não-renováveis, como petróleo, carvão e gás natural. Substituir essas fontes é uma das principais formas de mitigar os efeitos do aquecimento global.

O contexto de mudanças no clima estimulou uma série de acordos internacionais que alavancam a produção de energia a partir de fontes renováveis, que são classificadas em convencionais – aquelas que já alcançaram um nível elevado de amadurecimento tecnológico, como as usinas hidrelétricas – e não-convencionais – aquelas cujas fontes tiveram seu desenvolvimento tecnológico recente, como biomassa, eólica e solar fotovoltaica. O desenvolvimento tecnológico tem permitido que os custos das fontes não-convencionais estejam cada vez menores.





Aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética é o sétimo objetivo da Agenda 2030 que têm, junto com outros acordos internacionais, levado os países a adotar medidas de transição energética.

Porém, o desafio não está apenas em mudar a matriz elétrica: a demanda por energia é crescente. Neste sentido, o aumento da geração de energia renovável se apresenta como uma ótima solução para atender a demanda por eletricidade de forma sustentável. O desenvolvimento tecnológico será essencial para facilitar a crescente integração de fontes renováveis, em espe-

cial as não-convencionais como a solar e a eólica, que possuem geração variável.

Promover a transição energética, no entanto, é um desafio complexo: os governos devem superar desafios técnicos, financeiros, regulatórios e institucionais para definir estratégias e mecanismos para planejar e operar os sistemas nacionais de geração de energia, que têm sido caracterizados pela crescente participação de fontes renováveis variáveis, pela digitalização e pela participação cada vez mais ativa de consumidores.

A auditoria foi realizada em parceria com 12 países, sob a coordenação do Tribunal

de Contas da União (TCU) do Brasil, no marco das atividades do Grupo de Trabalho de Auditoria de Obras Públicas (GTOP), presidido pela Contraloría General de la República de Chile. Com o objetivo de avaliar as políticas públicas para expansão de fontes renováveis na matriz elétrica, a auditoria identificou boas práticas e oportunidades de aprimoramento dessas políticas e verificar o estágio atual de enfrentamento dos desafios para a expansão de energia elétrica a partir de fontes não-convencionais. As fiscalizações foram realizadas de forma a contribuir para a meta 7.2 da Agenda 2030, que trata de *aumentar consideravelmente a proporção de energia renovável no conjunto de fontes energéticas*.

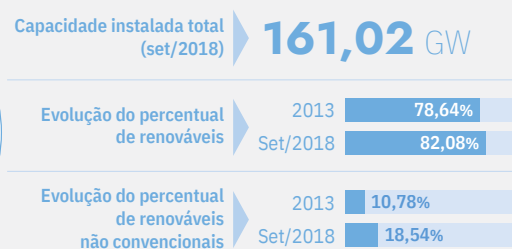
Assim como as demais auditorias coordenadas, a capacitação da equipe, o planejamento integrado e a consolidação de resultados foram realizados de forma coletiva e participativa. Durante a etapa de capacitação, foram realizados 3 seminários técnicos *online* sobre a temática da auditoria. Esta auditoria contou ainda com dois componentes especiais que enriqueceram a contextualização e o planejamento. O primeiro deles foi a utilização de um *benchmarking* internacional de boas práticas como estratégia para gerar referências importantes para a matriz de planejamento. Outro componente especial se refere à abordagem metodológica utilizada nas Oficinas de Planejamento e de Consolidação de Resultados: o *Design Thinking*, uma metodologia de inovação que, além de permitir ampliar a atuação colaborativa, representa um dos destaques do Projeto Regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental. Há uma seção especialmente dedicada ao tema do *Design Thinking* nesta publicação.

Durante a fase de execução das auditorias, em que cada EFS aplicou em seu país os procedimentos estabelecidos durante o planejamento, foram obtidas respostas dos contextos nacionais. Depois os resultados foram consolidados e geraram um panorama regional sobre Energias Renováveis na América Latina e Caribe.

Os resultados consolidados apontaram que a capacidade instalada de energias renováveis nos países avaliados supera 213 GW de forma conjunta. Para entender o que isso significa, podemos tomar como referência que no mundo todo a capacidade instalada de renováveis é superior a 2500 GW. Ou seja, a América Latina e o Caribe têm imenso potencial para aumentar sua capacidade.

**“Esta Auditoria Operacional Coordenada, desde o processo de planejamento, execução e apresentação de resultados, nos foi levando, de mãos dadas, em um dos melhores esquemas de ensino que pode haver no mundo: ‘Aprender, fazendo’, sob a direção do Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil.”**

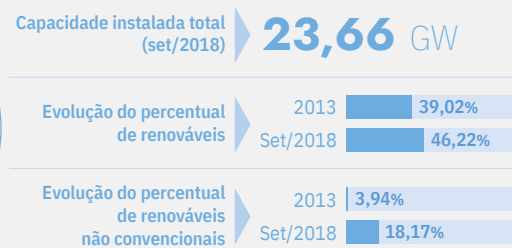
**Rodrigo Sánchez Viesca,**  
Controladoria Geral de Contas, Guatemala



**Desafio**

**Ano 2030** Atingir **23%** de renováveis não hídricas no total da geração de energia elétrica em 2030

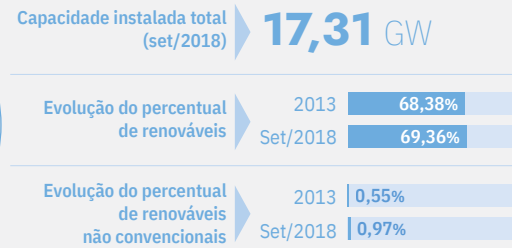
**Ano 2017** Essa participação foi de **16,07%**



**Desafio**

**Ano 2025** Atingir **45%** de renováveis não convencionais do total da capacidade instalada para geração de energia elétrica em 2025

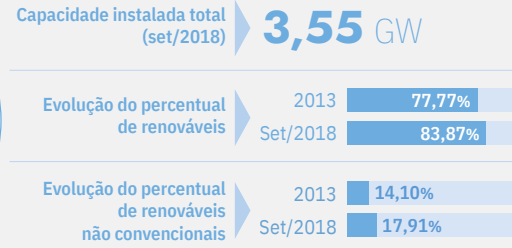
**Set. 2018** Essa participação foi de **18,17%**



**Desafio**

Inserção de **1,5 GW** de renováveis não convencionais até 2022

Em set/2018, as renováveis não convencionais atingiram apenas **0,17 GW**



**Desafio**

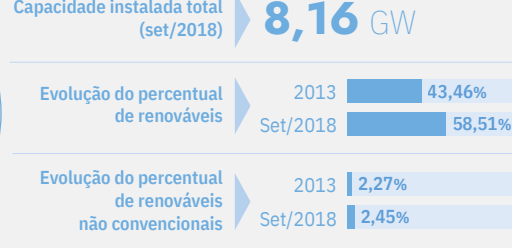
**Ano 2030** Alcançar e manter uma geração elétrica **100%** renovável a partir de 2030



**Desafio**

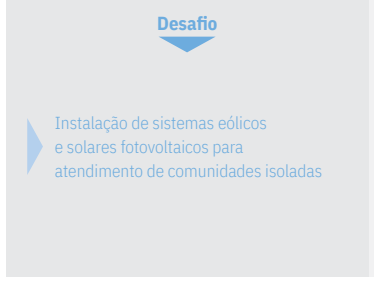
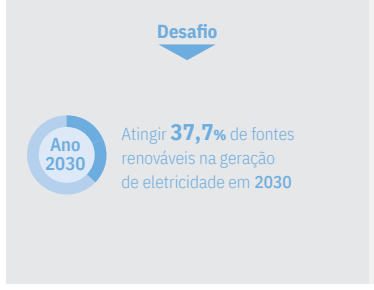
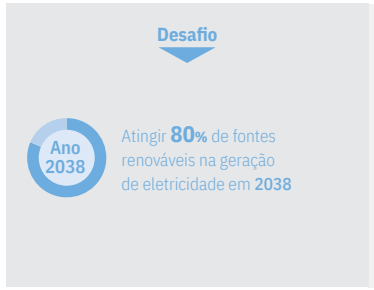
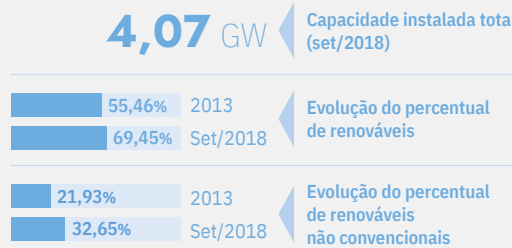
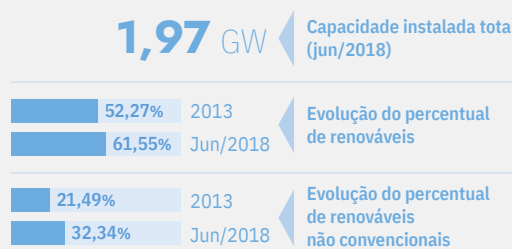
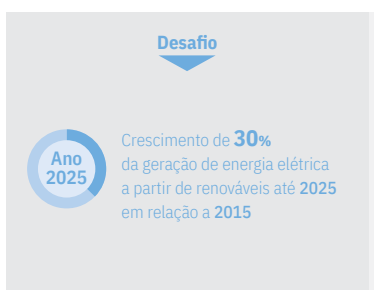
Acréscimo de **2,14 GW** de fontes renováveis

Em set/2018, as renováveis atingiram apenas **0,68 GW**



**Desafio**

Maior aproveitamento da geração elétrica a partir de hidrelétricas e de renováveis não convencionais, o que irá contribuir com **94%** da redução das emissões de GEE no setor energético até 2025



**No panorama regional, os achados de auditoria permitiram encontrar falhas, deficiências, inexistências e falta de transparência nas constatações a partir da observação dos aspectos relacionados a:**

- **Compromissos e diretrizes governamentais para a expansão de fontes renováveis**
- **Coordenação entre os atores envolvidos com a expansão de fontes renováveis**
- **Políticas públicas para o aumento sustentável de fontes renováveis**
- **Instrumentos de adaptação do setor elétrico para a entrada de fontes renováveis**

As observações de cada país também revelaram a capacidade instalada de geração de energia a partir de fontes renováveis e a evolução local da presença de renováveis na matriz elétrica. Foi possível estabelecer indicações do principal desafio de cada país para os quais as EFS fizeram recomendações específicas à administração pública.

A avaliação conjunta proporcionou a compilação de diversas lições, boas práticas e oportunidades de melhoria que podem auxiliar os governos de cada país a tomarem decisões que tornem mais forte a presença de energias renováveis e que contribuam para o alcance de seus compromissos nacionais com a Agenda 2030.

A Auditoria Coordenada realizou um Seminário Internacional sobre Energias Renováveis (Brasília, novembro/2019) que contou com a participação de EFS e especialistas e teve o objetivo de divulgar os principais re-

*“A Auditoria Coordenada teve como objetivo apoiar e aperfeiçoar a gestão do Estado, a fim de alcançar progressos significativos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Este tipo de auditorias capacita a Entidade frente ao ramo executivo e permite focar mais o trabalho do controle fiscal. Pessoalmente, os exercícios de auditoria operacional me ajudaram muito em termos de conceitos e metodologias de controle fiscal. Considero ainda que os trabalhos coordenados com a OLACEFS permitem um processo de aprendizagem onde vários funcionários conseguimos contribuir, a partir de nossa experiência, nessa construção coletiva.”*

**Hadar Yesid Suárez,**  
Controladoria Geral da República, Colômbia



sultados da auditoria, debater aspectos relevantes relacionados à expansão de energias renováveis na América Latina e Caribe e proporcionar reflexões sobre o acompanhamento de políticas públicas para o setor.

Na sequência foi realizada uma Oficina de Boas Práticas para compartilhar as experiências de realização de uma auditoria

deste tipo e de comunicação de auditorias ambientais, além de refletir sobre a importância da etapa de monitoramento de resultados para acompanhar a evolução da região a partir dos primeiros achados e apontamentos. Foi publicado um relatório a partir da Oficina, que foi usado como referência para a gestão de conhecimento no tema.

## Sobre o benchmarking internacional

Experiências de outros países podem inspirar quanto às melhores práticas e apontar caminhos e oportunidades de melhoria. Esta foi a direção do *benchmarking* internacional “Expansão da Geração de Energia Elétrica a partir de Fontes Renováveis”, recurso utilizado para o planejamento desta Auditoria Coordenada.

Foram analisadas as experiências de 10 países quanto à inserção e participação de energias renováveis em suas matrizes elétricas: África do Sul, Alemanha, Chile, China, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos (Estado da Califórnia), Índia, Itália e México.

O *benchmarking* teve o objetivo de mapear e sistematizar documentos com metodologias comparáveis e de consolidar informações sobre os seguintes temas:

- Organização institucional do setor elétrico vigente nos países indicados
- Estratégia adotada para inserção das fontes de energia elétrica renovável na matriz de geração dos países indicados

- Ações adotadas, principais dificuldades e soluções que possibilitaram a expansão de fontes renováveis nos países indicados
- *Status quo* das fontes de geração de energia elétrica a partir de fontes renováveis especificando o panorama atual de alguns parâmetros (potencial das diversas fontes de geração; matriz energética atual, extensão do mercado nacional e internacional, políticas de subsídios e demais políticas públicas aplicáveis, soluções regulatórias adotadas, desafios operacionais remanescentes, preço da energia das diferentes fontes, parque industrial, tecnologias utilizadas)
- Evolução e estágio atual da implementação de *smart grids* nos países indicados

Resultados do  
benchmarking



**“A Auditoria nas Políticas de inserção sustentável de Energias Renováveis na Matriz Elétrica Brasileira e de países da América Latina e Caribe, coordenada pelo TCU do Brasil junto a demais Entidades de Fiscalização Superiores de países membros da OLACFS, proporcionou aos órgãos de controle externo uma visão sistêmica e integrada das oportunidades, riscos e desafios para a exploração de potenciais energéticos renováveis, de sorte a alinhar a dimensão sócio-ambiental, notadamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Acordo de Paris, bem como a dimensão econômica, com energia competitiva para subsidiar o desenvolvimento dos países. Com isso, foi possível propor ações de melhoria aos agentes públicos responsáveis a fim de desenvolver de forma estruturalmente sustentável caminhos para fomentar as oportunidades identificadas e mitigar os riscos associados aos desenvolvimentos das políticas públicas de energia renovável.”**

**Manoel Moreira de Souza Neto,**  
Tribunal de Contas da União (TCU), Brasil

Entre os meses de agosto e setembro de 2020, a Presidência do GTOP realizou um processo de divulgação que permitiu compartilhar os resultados dos trabalhos coordenados de auditoria. Neste contexto, foram realizados contatos com o Centro de Informação sobre Energias Renováveis, CINER, que manifestou a intenção de divulgar este trabalho nas suas redes sociais. Eles também se demonstraram interessados em divulgar os resultados da Auditoria Coordenada com a Organização Latino-Americana de Energia (OLADE), com a qual foi realizada uma reunião e compartilhadas informações detalhadas para apoiar a disseminação.

A Cooperação Alemã, por meio da GIZ, ofereceu suporte à Auditoria com o compromisso de promover espaços de intercâmbio de experiências, apoiar a gestão de conhecimento e fortalecer a comunicação estratégica de um tema de alta relevância para a região. ■

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Sumário  
Executivo



Seminário Virtual 1 • Os ODS  
e o Acordo de Paris e suas relações  
com o setor de energia renovável  
no setor elétrico (9/8/2018)



Vídeo •  
Workshop de planejamento



Seminário Virtual 2 • Características das  
principais fontes renováveis: natureza  
difusa, intermitência e alta variação na  
geração de energia elétrica (24/8/2018)



Seminário Internacional  
de Energias Renováveis



Seminário Virtual 3 • Políticas de incentivo  
e evolução dos custos de fontes renováveis  
de energia no setor elétrico (7/9/2018)



Matriz de planejamento  
da Auditoria Coordenada



Benchmarking  
internacional

## PARA SABER MAIS



Informe consolidado  
da Auditoria



Informe de boas  
práticas da Auditoria



Infografia



Ficha Síntese

*A partir da Auditoria Coordenada sobre Energias Renováveis no Setor Elétrico, as Entidades de Fiscalização Superiores participantes puderam colaborar na identificação de oportunidades de melhora nas políticas públicas e ações de cada país para aumentar e otimizar o uso de fontes renováveis para geração de energia elétrica. Dessa forma, podemos contribuir para o cumprimento das metas do ODS 7: Energia acessível, segura, sustentável e moderna para todos. Esta é uma questão global, que exige o esforço conjunto de todos os países.*

*O escopo desta auditoria é de extrema importância, uma vez que a geração de energia com fontes fósseis é a principal causa das emissões de efeito estufa, razão pela qual os países exigem uma transição energética para fontes renováveis menos poluentes.*

*Neste processo, as Entidades Fiscalizadoras Superiores contribuem para a identificação de oportunidades de melhoria no que se refere ao planejamento, operação e regulação do sistema elétrico nacional, para superar os desafios do maior uso de fontes renováveis e da otimização das ações realizadas.*

*No caso particular da Costa Rica, a cobertura de eletricidade é de 99,4% e desde 2015 a energia proveniente de fontes renováveis tem se mantido acima de 98%, com uma participação crescente de fontes eólicas (atualmente 15,9%). No entanto, a auditoria determinou que os desafios atualmente enfrentados pelo setor elétrico envolvem a melhoria da eficiência no uso dos recursos de que dispõe para gerar eletricidade. Para isso, existem oportunidades de melhoria em termos de: fundamentos da política, indicadores e parâmetros de avanço nas metas relacionadas ao setor elétrico; o sistema legal; a independência do planejador e operador do sistema elétrico; e no modelo tarifário, em termos de serviços auxiliares, custos fixos e variáveis de uso da rede, geração distribuída e demais atualizações necessárias para que o modelo se adapte às novas inter-relações e ferramentas tecnológicas.*

**LÍA BARRANTES LEÓN**

Controladoria Geral da República, Costa Rica

# Auditoria Coordenada sobre Governança de Políticas de

# FRONTEIRAS

## CCC

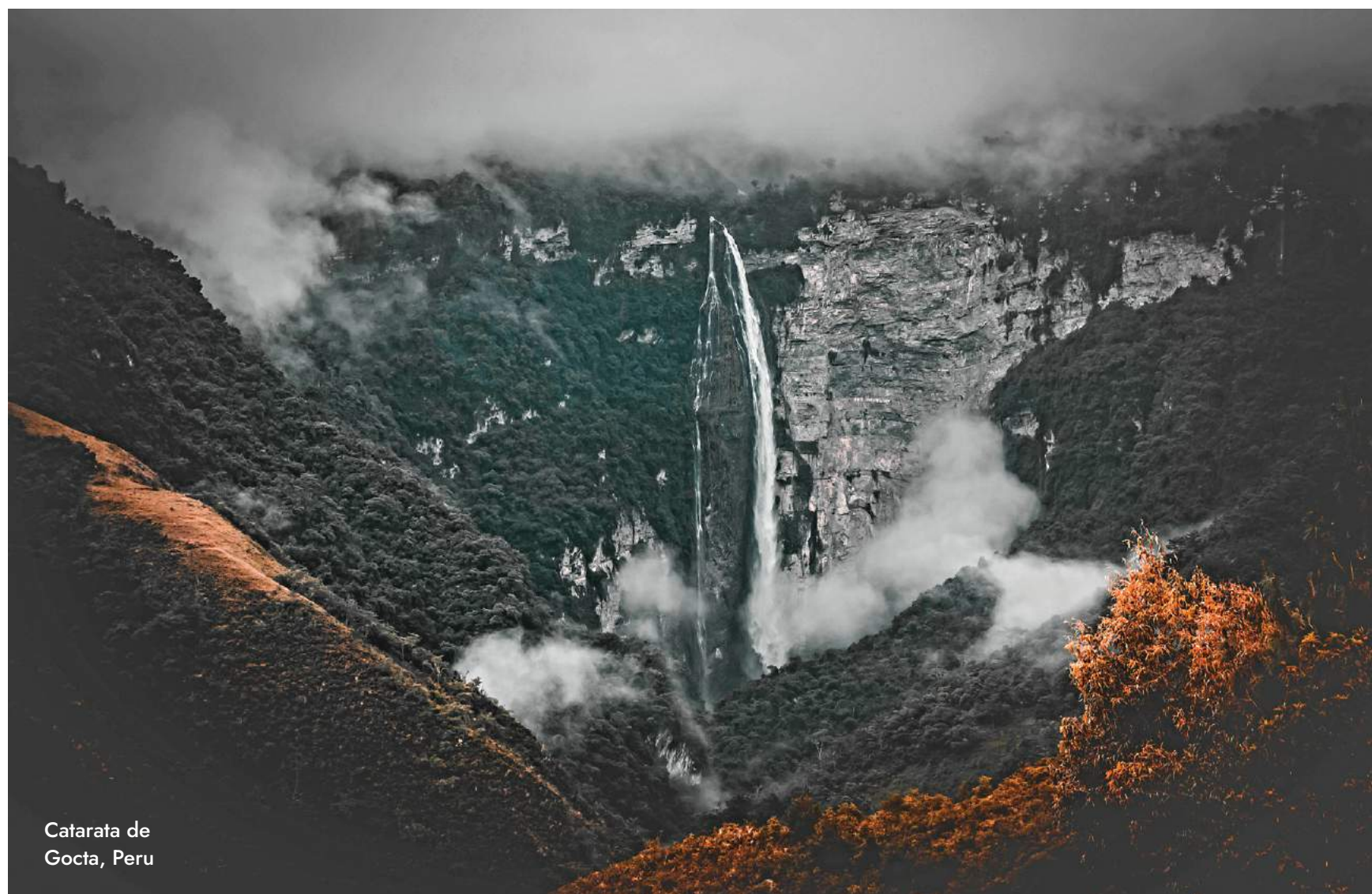
EFS de Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Honduras, México, Paraguai, Peru e República Dominicana



Regiões de fronteira são áreas que demandam especial atenção para questões de desenvolvimento econômico social e de segurança. No caso da América Latina e do Caribe, são territórios de contato e de interação entre nações geralmente caracterizados por subdesenvolvimento e vulnerabilidades decorrentes de políticas desarticuladas e de diferenças legais, jurisdicionais e socioeconômicas entre países vizinhos.

Os desafios da atividade governamental nas fronteiras estão relacionados à dificuldade de obter bom nível de governança de políticas públicas aplicadas à região. Também são questões sensíveis a gestão de recursos naturais compartilhados (especialmente em biomas sensíveis e estratégicos), a gestão da segurança, incluindo imigração e trânsito de bens e serviços e a gestão do desenvolvimento sustentável dessas regiões.

Fronteira entre  
Chile e Bolívia



Catarata de  
Gocta, Peru

Se por um lado podemos ver as regiões de fronteiras como territórios marcados por desafios sociais grandes, também podemos entendê-las como espaço ideal para promover a integração política e econômica entre nações vizinhas. As fronteiras apresentam diversas potencialidades a serem exploradas, como o turismo, as florestas e o potencial hídrico, além de serem rotas de comunicação comercial e social.

A Auditoria Coordenada sobre Governança de Políticas Fronteiras teve o objetivo de

avaliar o nível de implementação de governança em políticas públicas de segurança e desenvolvimento sustentável nas regiões de fronteira dos países envolvidos como parte de uma estratégia de médio prazo para o aprimoramento dos elementos estruturais que condicionam a gestão político-administrativas exercidas nessas regiões.

A auditoria realizada sob coordenação do Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil), no âmbito do Comitê de Criação de Capacidades (CCC), estruturou dados a partir do

**De acordo com relatório da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (2014), nessas regiões de fronteira estão aproximadamente 30% do total dos recursos hídricos renováveis do mundo e 21% da superfície de florestas do planeta. Quanto aos recursos minerais, elas contêm 65% das reservas globais de lítio, 42% de prata, 38% de cobre, 33% de estanho, 21% de ferro, 18% de bauxita e 14% de níquel, além de 33% da produção mundial de bioetanol, 25% de biocombustíveis e 13% de petróleo.**

Índice de Governança Nacional de Fronteira (IGNPFron), um índice de maturidade de governança composto por indicadores agrupados nos eixos segurança e desenvolvimento.

Num olhar macro, os resultados da auditoria apontam que apenas três dos 13 países participantes adotam boas práticas de governança e políticas públicas em nível suficiente para proporcionar um bom ambiente de gestão. Os outros nove países ficaram abaixo do nível aceitável segundo o IGNPFron.

No eixo de segurança, avaliou atividades governamentais relacionadas ao controle de entrada e saída de bens e de pessoas, além da vigilância e repressão a delitos transfronteiriços. Estão contidos aí os processos de controle de aduana, saúde e imigração nos postos oficiais, vigilância por radar, satélite e patrulhamento terrestre, aéreo e fluvial de caminhos informais e acessos alternativos. Também fazem parte da verificação de segurança a prevenção à criminalidade e o controle policial.

No eixo de desenvolvimento, a análise se deu sobre macroprocessos para promover desenvolvimento econômico sustentável na região. Fazem parte da análise a verificação de investimentos públicos em infraestrutura, concessão de incentivos e benefícios tributários, mecanismos de financiamento ao desenvolvimento, conservação e exploração sustentáveis na região de fronteira.

Em segurança pública, oito países tiveram resultados abaixo do nível mínimo requerido. Quanto ao desenvolvimento econômico e social, os resultados foram considerados significativamente piores, com resultados ruins em 11 países.

Esse resultado se reflete em altos índices de violência e de contrabando, na intensificação do tráfico de drogas, armas e pessoas, e, ainda, na manutenção do subdesenvolvimento crônico percebido na maioria das cidades fronteiriças.

Quatro aspectos da avaliação revelam, ainda, dados preocupantes. Com relação à institucionalização da política sob o enfoque ambiental, seis dos 13 países tem índice de governança aceitável. Quanto ao componente de coordenação, 3 países possuem governança aceitável. O planejamento nas atividades de exploração e preservação do meio ambiente fronteiriço apresentou o pior resul-

tado na avaliação: nenhum dos países apresentou nível de governança aceitável. E apenas um país apresentou a condição aceitável no aspecto da governança em monitoramento da exploração e preservação ambiental.

Nesse contexto, a questão ambiental alcança contornos relevantes, uma vez que a região abriga biomas de alta biodiversidade e de grande riqueza mineral e, ao mesmo tempo, enfrenta problemas complexos relacionados à integridade do meio ambiente fronteiriço.

A expectativa é de que a avaliação realizada pelas entidades responsáveis pelo controle externo estimule as administrações públicas

*“De maneira geral, ante ao diagnóstico conjunto apresentado, espera-se induzir os países latino-americanos e caribenhos a criarem uma agenda de intervenção que permita superar a visão dessas regiões como “espaços-problemas”, em favor de uma concepção que as percebam como locais de oportunidades de desenvolvimento, em ambiente de integração.”*

**Mario Junior Bertuol,**  
Secretaria do TCU no Mato Grosso do Sul

### iGPNFron Institucionalização



### iGPNFron Coordenação



### iGPNFron Planejamento



### iGPNFron Monitoramento





a estabelecer e fortalecer políticas de segurança e desenvolvimento, especialmente estimulando o aprimoramento da governança relativa ao meio ambiente. Com relação à área ambiental, a atuação coordenada entre os países vizinhos pode proporcionar coerência entre as políticas públicas e um tratamento harmônico em relação às áreas e biomas compartilhados.

Com base no diagnóstico obtido nesta Auditoria Coordenada, será possível realizar outras fiscalizações e monitoramentos, tanto nacionais quanto regionais, que verifiquem o cumprimento das recomendações fornecidas pelas EFS aos governos locais. ■

**Políticas Públicas em área de fronteira compreendem o conjunto articulado e estruturado de ações governamentais que buscam alterar a atual realidade das regiões fronteiriças pela mobilização político-administrativa, com fins de alocar recursos e esforços para solucionar seus problemas, principalmente nas áreas de segurança pública e de desenvolvimento socioeconômico, abrangendo seus respectivos processos de trabalho, em um ambiente de integração entre as nações e com atenção para os efeitos para o meio ambiente.**

O Projeto deu suporte à realização desta Auditoria Coordenada mediante consultoria técnica especializada para desenvolver e implementar um curso sobre auditorias coordenadas em ambiente virtual para as EFS que compuseram esta avaliação. Também ofereceu apoio para realização da Oficina de Planejamento da Auditoria Coordenada (Santiago, 2017) e da Oficina de Consolidação de Resultados (São Jose, 2019), além do desenvolvimento dos produtos de comunicação.

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Guia Prático de Auditoria Governança de Fronteiras



Pronunciamentos da INTOSAI sobre auditorias de desempenho ISSAIs 100, 300 e série 3000



Manual de Auditoria Operacional do TCU



Matriz e materiais de planejamento



Acórdão TCU 2241/2019



Sumário Executivo com Enfoque Ambiental

## PARA SABER MAIS

Auditorias Coordenadas



Cataratas do Iguaçu,  
na fronteira  
Brasil-Argentina

# CAPACIDADES

**C**onstruir e desenvolver capacidades é um ponto fundamental para o Projeto Regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental. Além de um objetivo do projeto, fortalecer capacidades é um valor fundamental para a Cooperação Técnica Alemã por meio da GIZ.

O Projeto entende que quanto maior a capacitação e a formação técnica dos auditores e auditoras, e quanto maior a capacidade institucional das EFS e mais profunda a comunicação da sociedade com o Controle Externo, maiores serão as contribuições para a governança pública na região da América Latina e Caribe.

Este valor perpassou todas as atividades que foram realizadas regionalmente, de forma colaborativa. Assim, a cada iniciativa desenvolvida buscou-se promover o desenvolvimento de capacidades e a gestão de conhecimento, reconhecendo o que havia de mais potente nas EFS, estimulando e criando condições para que esse conhecimento pudesse ser compartilhado entre as instituições e suas equipes.

Incrementar o acesso e intercâmbio com especialistas em todos os temas abordados foi outra estratégia utilizada pelo Projeto neste sentido. Isso se deu durante os ciclos de capacitação e planejamento de auditorias coordenadas.

Com a intenção de ampliar conhecimentos, habilidades e o espectro de atividades possíveis, o Projeto apoiou fortemente os processos de fluxo e gestão de conhecimento. Com apoio da Cooperação, auditores e auditoras puderam participar de congressos e seminários, tanto para assistir e para apresentar as iniciativas desenvolvidas, assim como para aprender e compartilhar, em diversos fóruns importantes relacionados ao Controle Externo e à temática ambiental.

Em estreita colaboração com o Comitê de Criação de Capacidades (CCC) e demais grupos temáticos na OLACEFS, foram desenvolvidas novas iniciativas e foram traduzidas para o espanhol, inglês e português publicações de grande rele-

*“A OLACEFS é uma organização internacional de caráter técnico que tem como objetivo principal fortalecer as capacidades institucionais e profissionais de seus membros mediante o compartilhamento de experiências e de boas práticas, a criação e o desenvolvimento de capacidades e o fomento à cooperação internacional, alinhada especialmente com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU. Sobre essa base a OLACEFS trabalha para promover o valor e o papel social das EFS.”*

**Jorge Bermúdez Soto,**  
Secretário Executivo da OLACEFS

vância técnica que poderiam contribuir com o trabalho das equipes de auditoria e criados cursos presenciais e online.

Houve especial atenção e cuidado com a gestão de conhecimento: além de fortalecer e ampliar capacidades de auditores e auditoras, a sistematização deste conhecimento sob a forma de publicações, vídeos e cursos foi realizada para que as EFS possam se beneficiar de todo o processo de forma institucional e perene.

Três iniciativas, no entanto, serão destacadas aqui nesta publicação por sua inovação e sua capacidade de impacto: o Programa Regional de Desenvolvimento de Capacidades sobre Geotecnologias aplicadas ao Controle Externo Ambiental, as formações sob a estrutura de *Massive Open Online Course* (MOOCs) sobre Auditorias Operacionais e sobre as EFS e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a abordagem do *Design Thinking* aplicado ao Controle Externo. ■

Programa Regional de Desenvolvimento de Capacidades sobre

# GEOTECNOLOGIAS

Aplicadas ao Controle Externo Ambiental

**CCC**

As geotecnologias podem oferecer contribuições muito significativas à atividade do controle externo. Aplicadas com esta finalidade, elas permitem o processamento de informações de forma complexa, considerando uma grande quantidade de informações, de bases de dados e de variáveis. Além disso, permitem análise em tempo real e geram camadas de informações, tornando ainda mais efetivo o trabalho de fiscalização.

Com o intuito de ampliar e fortalecer as capacidades dos auditores e auditoras que atuam na América Latina e no Caribe, o Comitê de Criação de Capacidades (CCC) da OLACEFS realizou o Programa Regional de Desenvolvimento de Capacidades sobre Geotecnologias Aplicadas ao Controle Externo Ambiental.

O Programa teve o objetivo de introduzir novos métodos de auditoria ambiental através da aplicação do Geocontrole e desenvolver capacidades institucionais para a implementação de ferramentas ligadas às geotecnologias, promovendo o compartilhamento de conhecimento entre as EFS membros da OLACEFS.

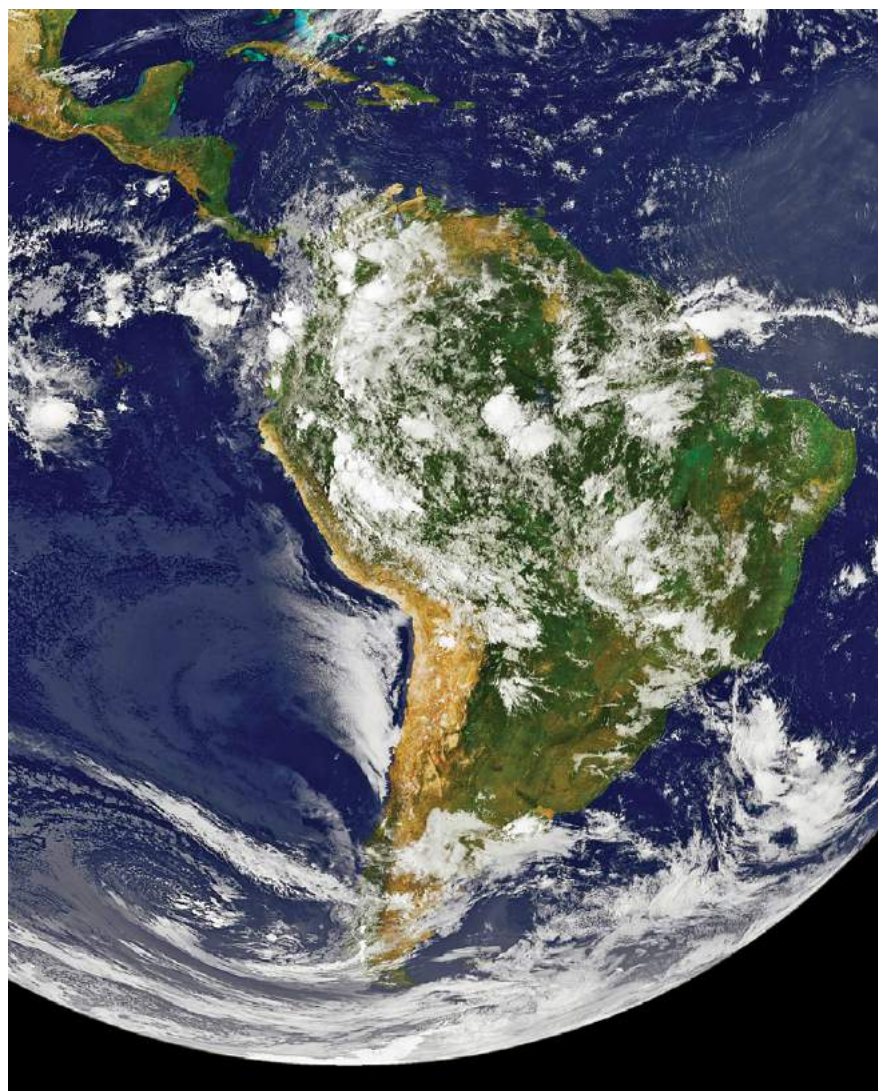


Cabo San  
Lucas, México

O Diagnóstico de Necessidades de Capacitação realizado pelo CCC em 2018 apresentou Tecnologias da Informação como uma temática prioritária para a região. O Diagnóstico também impulsionou a criação da Força Tarefa sobre Geotecnologias no âmbito do CCC, que assumiu as tarefas de formação e intercâmbio de experiências no tema. Esta Força Tarefa teve apoio do Projeto.

Cabe destacar que a importância da aplicação de tecnologias da informação ao controle externo foi reforçada pela INTOSAI. Durante o Congresso Internacional das EFS (INCOSAI) realizado em Moscou, em setembro de 2019, a entidade considerou que as EFS devem aprimorar o uso das tecnologias na prática da auditoria pública. Essa diretriz trouxe ainda mais importância ao apontamento levantado pelo CCC.

Neste contexto, se setembro de 2019, foi realizada em Brasília a “Semana Geocontrole: Encontro Internacional sobre geotecnologias para controle e monitoramento da Agenda 2030”, durante o V Seminário de Análise de Dados na Administração Pública (2ª edição



**“As EFS podem aspirar a fazer melhor uso da análise de dados em auditorias, incluindo estratégias de adaptação, como o planejamento dessas auditorias, o desenvolvimento de equipes especializadas em análise de dados e a introdução de novas tecnologias na prática da auditoria pública.”** INTOSAI, Moscow, 2019

**“Fizemos um plano de capacitação e um plano de ação que permitiu organizar os diferentes países que gostariam de se juntar para aprender e para compartilhar seus conhecimentos e experiências com os demais. O Geocontrole permite implementar estratégias que ajudam a tornar o controle externo mais eficiente e eficaz, aproveitando toda a informação das bases de dados e atuando em tempo real. Essa estratégia inovadora permite controlar melhor a aplicação do recurso público, permite analisar a efetividade da administração pública e colabora para o combate à corrupção.”**

**Tania Marcela Guzmán,**  
Controladoria Geral da República, Colômbia

internacional)”, com a participação de 16 EFS. O evento foi realizado pelo Tribunal de Contas da União do Brasil e promovido regionalmente pelo CCC. A Semana teve o objetivo de promover o intercâmbio de experiências e boas práticas relacionadas ao uso de técnicas de levantamento e análise de dados como instrumento para melhorar a gestão e o controle de entidades públicas.

Ao longo da Semana Geocontrole foram realizadas a Oficina Geotecnologias Aplicadas ao Controle Externo e a Capacitação sobre Qgis, um software livre que constitui um sistema de informação e permite visualização, edição e análise de dados georreferenciados.

Em 2020, o VI Seminário Internacional de Análise de Dados na Administração Pública,

em sua terceira edição internacional, tratou novamente do Geocontrole. Em sua programação se manteve o objetivo de promover o compartilhamento de experiências e boas práticas relacionadas ao uso de técnicas de análise e inteligência artificial como instrumentos para melhoria da gestão e do controle externo de entidades e políticas públicas.

Também compôs a estratégia do Programa Regional a realização do curso “Uso de veículos não-tripulados no processo de auditoria e aplicação no levantamento de amostra”, assim como a aplicação regional de ferramenta SAI ITMA. O curso, que teve apoio técnico e logístico do Projeto foi realizado na Cidade de Guatemala, em outubro de 2019, com a participação de equipes de cinco EFS da América Central.



Vale de  
Viñales, Cuba

Da mesma forma, o Seminário de Lançamento da Força Tarefa do CCC sobre Geotecnologias, ocorrido em Bogotá, em novembro de 2019, teve suporte do Projeto. O Seminário contou com a presença de oito EFS e teve apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Programa Setorial *Good Financial Governance*, fruto das sinergias promovidas pelo Projeto.

As Geotecnologias aplicadas ao Controle Externo têm proporcionado um ganho de qualidade e eficiência e representam uma das inovações mais significativas na gover-

nança ambiental. Desta forma, o CCC seguirá investindo na capacitação das EFS para que fortaleçam suas competências para aplicação da tecnologia e para a geração de análises consistentes. ■

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Primeira Edição da  
Semana Geocontrol •  
Notícia no site da OLACEFS



Notícia • Curso Uso de  
Veículos Não-tripulados  
no Processo de Auditoria

Vista aérea dos  
Andes, Colômbia

## PARA SABER MAIS



Vídeo • Oficina sobre  
Geotecnologias  
aplicadas ao  
Controle Externo



6º Seminário sobre  
Análise de Dados na  
Administração Pública  
(transmissão)



Plano de  
Capacitação  
2019-2021  
da OLACEFS



Vídeo •  
Capacitação  
sobre Qgis



Artigo • O uso de  
geotecnologias como  
uma nova ferramenta  
para o Controle Externo



Informe do  
Diagnóstico de  
Necessidades  
para Elaboração  
do Plano de  
Capacitação  
da OLACEFS •  
2019-2021



Congresso  
INTOSAI •  
Moscou 2019



Artigo • Geotecnologias e o  
monitoramento dos Objetivos de  
Desenvolvimento Sustentável pelas  
Entidades de Fiscalização Superior

# INOVAÇÃO

com *Massive Open Online Courses (MOOC)* e *Design Thinking*

CCC



Encontrar abordagens inovadoras para promover aprendizagem contínua e para fomentar o aprendizado compartilhado tem se mostrado uma estratégia muito eficaz para o desenvolvimento de competências e habilidades. Duas estratégias inovadoras estão sendo implementadas pela OLACEFS com esse propósito: os MOOCs e o *Design Thinking*.

Os *Massive Open Online Courses (MOOCs)* são cursos autoinstrucionais, realizados à distância, por meio de plataformas digitais de educação, que permitem aprendizado flexível e que podem ser oferecidos a uma grande quantidade de alunos no ambiente *online*. Este formato traz consigo a capacidade de atuar em escala, aumentando o número de alunos gradativamente, e permite que seja cursado de forma assíncrona, ou seja, dentro do período em que o curso está disponível, o aluno pode realizá-lo conforme sua disponibilidade de tempo, um grande desafio quando se trata de agendas apertadas e diferenças de horários entre países.

O acompanhamento de performance do aluno também é realizado e se dá a partir de etapas de verificação e feedback que estimulam a continuidade do aprendizado. MOOCs são eficazes, interessantes e agregam valor pela especificidade do conhecimento que proporcionam.

**“O investimento em ferramentas inovadoras de capacitação tem proporcionado um impacto positivo muito grande junto à comunidade de auditores. Os MOOCs permitem capacitar de forma robusta e alcançar uma grande quantidade de pessoas. O processo de gerar conhecimento e transformá-lo num MOOC foi desafiador e enriquecedor. Os resultados e a aceitação têm sido muito bons.”**

**Ricardo André Becker,**  
Tribunal de Contas da União (TCU), Brasil

Além de proporcionarem ampliação e fortalecimento de competências, que são diretrizes do Projeto, os MOOCs são realizados de forma aberta e gratuita, permitindo, inclusive, alcançar um público mais amplo que o universo das entidades fiscalizadoras, chegando até as partes interessadas externas. Dois MOOCs realizados no âmbito do Projeto merecem especial destaque. O curso “Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e as Entidades Fiscalizadoras Superiores” foi criado com o objetivo proporcionar a

compreensão dos conceitos e princípios da Agenda 2030, assim como promover informações que auxiliem a realização de auditorias relacionadas ao tema. A trilha instrucional é composta por vídeos, jogos e recursos interativos que permitem aprender de forma ágil e divertida. Ele dispõe, ainda, de recursos virtuais para estudos e de ferramentas para anotações e destaques, personalizando a experiência. Ao final do curso, os e as participantes poderão explicar as principais características dos ODS, identificar as atribuições dos governos nacionais na implementação da Agenda 2030, além de discutir e aplicar a metodologia de avaliação do nível de preparação dos governos nacionais para o alcance dos ODS.

Mais de 6,5 mil pessoas já cursaram o MOOC “Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e as Entidades Fiscalizadoras Superiores”, que está disponível em português, espanhol e inglês.

Este MOOC foi desenvolvido e implementado pelo CCC em parceria com a Comissão

Técnica de Meio Ambiente (COMTEMA) da OLACEFS e tem sido aplicado no processo de capacitação de equipes para auditorias da área ambiental, como na Auditoria Coordenada sobre Áreas Protegidas. Este curso foi também estabelecido como medida de capacitação institucional pelas EFS de Bolívia, Guatemala e Peru.

O segundo curso, o MOOC sobre Auditoria Operacional, lançado em outubro de 2020, permite que os participantes se aprofundem sobre esta metodologia de auditoria, que está alinhada com diretrizes da INTO-SAI, e conheçam como avaliar o desempenho da gestão governamental, contribuindo para a melhoria da administração pública.

No curso os e as participantes podem aprender o ciclo completo de uma Auditoria Operacional (seleção, planejamento, execução, relatório, comentários do gestor, apreciação, divulgação e monitoramento). O MOOC apresenta ainda estudos de caso que procuram simular situações práticas, de forma a ajudar a compreensão da aplicação do conhecimento.

Com o intuito de contribuir para a criação de processos mais efetivos para auditorias ambientais e contribuir para a capacitação de auditores e auditoras, o Projeto apoiou o desenho e o desenvolvimento dos MOOCs, as revisões e atualizações e a tradução para que pudesse estar disponível em três idiomas. O suporte do Projeto permitiu, ainda, realizar o Manual de implementação e os produtos de comunicação (flyers, vídeos) que apresentam os MOOCs.

*Design Thinking* é uma abordagem de construção colaborativa de soluções para problemas complexos. Bastante inovadora, tem sido usada em diversas empresas e organizações. Por iniciativa do Comitê de Criação de Capacidades (CCC) o *Design Thinking* foi proposto como um estímulo à inovação das EFS da América Latina e Caribe.

O Tribunal de Contas da União do Brasil realizou um processo de aplicação da metodologia para o Controle Externo e já vinha conseguindo resultados positivos. A partir desta experiência, para ampliar sua aplicação por toda a região, foi realizada uma capacitação

**Mais de 6,5 mil pessoas de 21 países, da OLACEFS e de outras regiões, já participaram do MOOC “Os ODS e as Entidades Fiscalizadoras Superiores”**

**Auditoria operacional é o nome que se dá ao exame independente, objetivo e confiável que verifica se as instituições, programas e políticas públicas estão funcionando de acordo com os princípios da economia, da eficiência e da eficácia e se há espaço para melhorias em sua atividade.**



**“Colocamos o foco em duas estratégias: trazer novas tecnologias para as EFS e usar a abordagem do design como mudança de modelo mental. Mudar tecnologias apenas não é suficiente para fazer produtos inovadores. Trabalhamos para mudar o mindset dos auditores e auditoras e oferecer recursos tecnológicos que trouxessem ganhos para o trabalho de todos.”**

**Fabiana Ruas,**

Tribunal de Contas da União (TCU), Brasil

para representantes de 13 EFS, com apoio do Projeto. O *toolkit Design Thinking* para o Governo, realizado a pedido do TCU, com apoio do Projeto, foi publicado em português e em espanhol para apoiar o processo de desenvolvimento de capacidades.

A formação gerou desdobramentos positivos. A Camara de Cuentas da República Dominicana passou a montar os primeiros cursos em *Design Thinking* para a equipe. A Costa Rica também adotou a abordagem do *Design Thinking* e hoje a utilizam em auditorias. A sua aplicação tem contribuído para aumentar o valor público dos serviços de auditoria. Esta prática da Costa Rica, sob representação da auditora Falon arias Carnero, foi premiada durante o Congresso Mundial promovido pela INTOSAI em 2019 e representantes do Brasil e da Costa Rica foram convidadas pela Iniciativa de Desenvolvimento da (IDI) a oferecer um webinar sobre a estratégia de inovação para as EFS dos diversos países que compõem a INTOSAI, como parte do Green Hat Innovation Exchange. ■

## PARA SABER MAIS



Vídeo sobre o MOOC ODS e EFS



Vídeo de apresentação do MOOC ODS e EFS

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Inscreva-se para o MOOC ODS e EFS



Inscreva-se para MOOC sobre Auditoria Operacional



Toolkit *Design Thinking*



Convite da OLACEFS para cursar os MOOCs



# COMUNICAÇÃO

**G**erar valor público é o sentido do trabalho das Entidades Fiscalizadoras Superiores. E estabelecer uma boa comunicação com as partes interessadas, para que elas também sejam um fator relevante para o controle da administração pública, faz parte da construção deste propósito.

Mas quem são as partes interessadas? Num olhar macro, todos os cidadãos que são afetados pela administração pública e que são também representados por ela. Mas a própria administração pública, organismos reguladores e equipes das EFS nacionais, assim como universidades e centros de pesquisa, organizações governamentais, organismos internacionais e a imprensa também são partes interessadas.

Do interesse mais técnico ao interesse mais geral, a função do controle externo é do interesse de todas as pessoas. E as Entidades Fiscalizadoras Superiores devem compartilhar experiências, informações e conhecimento com cada um de nós. Ao ir em direção à sociedade, as entidades promovem engajamento, se posicionam e constroem credibilidade.

Para alcançar bons resultados de engajamento das partes interessadas as EFS podem proporcionar a informações públicas e a dados públicos que dificilmente podem ser acessados e contextualizados pela sociedade. Aproximação, diálogo e colaboração com partes interessadas externas tem o potencial de dar maior visibilidade aos produtos de auditoria, o que contribui para a transparência e para a prestação de contas.

As EFS oferecem subsídios para a compreensão dos desafios socioambientais, o que impacta na formulação de políticas públicas, na determina-

ção de investimentos na tomada de outras decisões pela administração pública. Para isso, é necessária uma boa comunicação com informações e dados claros.

Fortalecer a comunicação interna e externa com partes interessadas na governança ambiental e no controle externo é um dos campos de atuação do Projeto. A agenda ambiental deve ser tratada como um pilar dentro das agendas de fiscalização e, da mesma forma, a comunicação, que pode potencializar sua atuação.

Com esta diretriz algumas iniciativas realizadas pelo Projeto para fortalecer a comunicação com as partes interessadas merecem destaque nesta publicação.

A primeira delas foi a criação de uma Estratégia de Comunicação com Partes Interessadas Externas. Foram criados, ainda, o aplicativo ODS e a OLACEFS, o curso virtual de Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria, além do apoio para o desenho de um novo *website* para a OLACEFS. ■

***“A OLACEFS, como organização regional, tem-se revelado uma instituição moderna e inclusiva, por isso, seus produtos estão entre os mais destacados a nível internacional e permitem ser um exemplo para outras organizações regionais.”***

**Nelson Shack Yalta,**  
Presidente da OLACEFS

# APLICATIVO

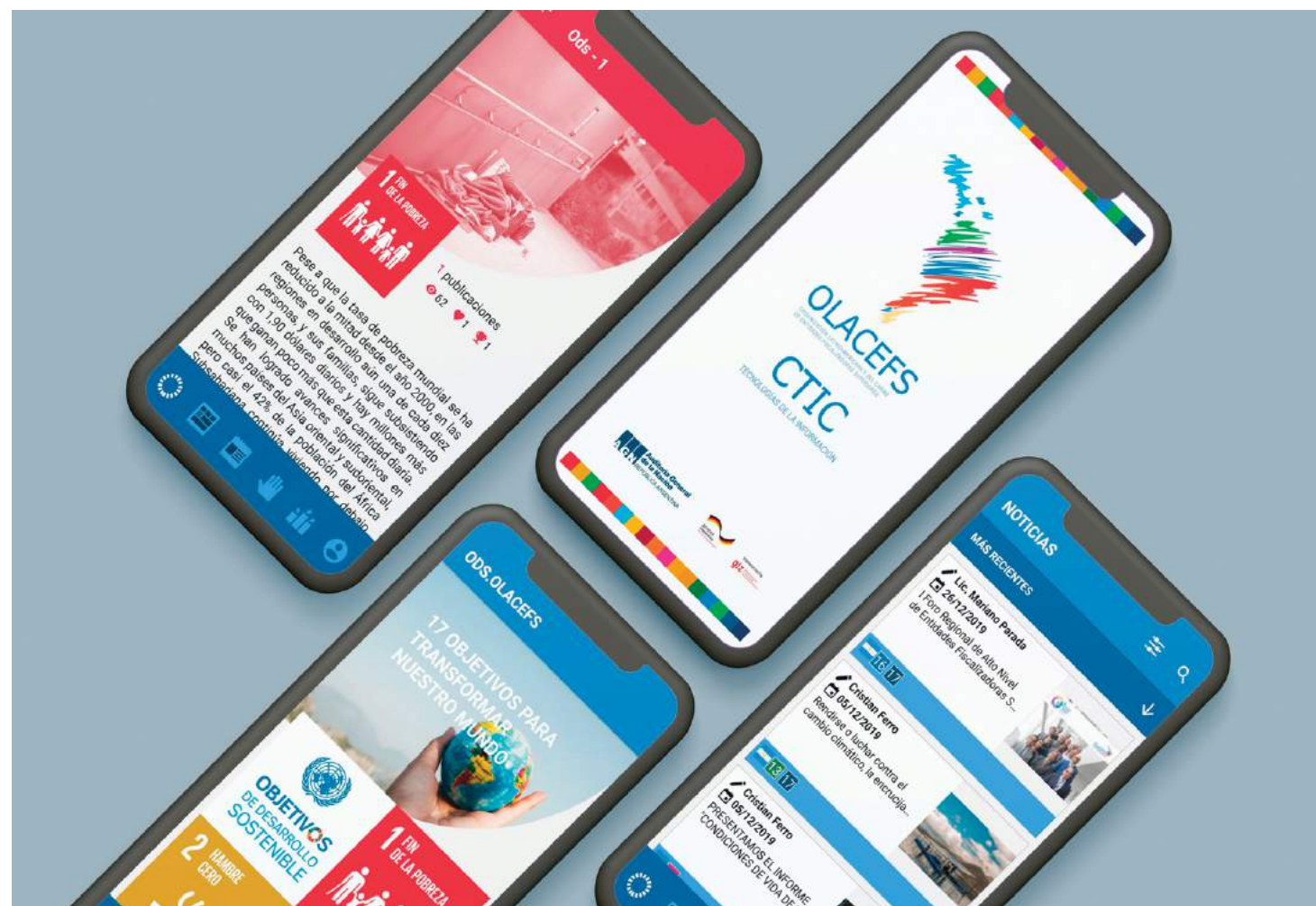
## ODS • OLACEFS

**CTIC**



Transparência é um valor-chave para o engajamento de atores na governança pública. No âmbito do Projeto Regional Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental, a transparência se soma a conceitos importantes de serem compreendidos pela sociedade como a Agenda 2030, que contém os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Agenda representa um plano de ação global com objetivos e metas para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que alcancemos a prosperidade e uma forma sustentável de vida para as pessoas.

Tendo estas diretrizes como norte, a Comissão de Tecnologias de Comunicação e Informação (CTIC) da OLACEFS deu início à criação de uma rede de informação e comunicação que trata dos ODS na América Latina e Caribe. O objetivo desta iniciativa, que se materializou no site <https://ods.olacefs.com/>, é vincular informes de auditoria e suas recomendações, assim como notícias de atividades de participação cidadã que estejam relacionados com os ODS. O repositório é aberto e construído colaborativamente.



**“Assumimos na CTIC assumimos o belo desafio de divulgar experiências regionais na implementação da Agenda 2030, contando com o apoio da Cooperação Alemã por meio da GLZ, que colaborou para a criação desta ferramenta à qual acrescentamos – para o sucesso da experiência – o olhar, o empenho e a participação das OSCs da região para divulgar e fazer com que o aplicativo seja difundido e chegue aos cidadãos.”**

**Francisco Javier Fernández,**  
Presidente do CTIC

A proposta foi ir além do site e utilizar uma tecnologia que já é muito presente em nosso cotidiano e com a qual as pessoas já estão bastante familiarizadas: os aplicativos digitais. Na área dedicada à difusão de notícias e atividades, o aplicativo promove e estimula a participação das organizações da sociedade civil, da academia, dos indivíduos e de todos os tipos de atores interessados na governança ambiental e difusão dos ODS.

O aplicativo, que está disponível de forma gratuita, apresenta como milhares de pessoas têm trabalhado conjuntamente para tornar realidade cada um dos ODS. É possível navegar de duas formas principais: acessando a partir dos ODS para encontrar fiscalizações, notícias e iniciativas da OLACEFS relacionada a cada um deles ou, ainda, acessar diretamente as sessões sobre informes de fiscalização, notícias e ações de participação coletiva, que trazem todo o conteúdo organizado por temas.

**“Ao colocar à disposição do cidadão dados abertos e acessíveis, de fácil utilização e que podem ser difundidos e distribuídos que facilitem seu uso, difusão e distribuição e que, sobretudo, facilitem a comunicação e a informação, estamos contribuindo para a transparência.”**

**Cecilia Mondolo,**  
Auditoria Geral da Nação, Argentina



Para os auditores das EFS está habilitada a função de incorporar informes de auditoria relacionados com os ODS. Outros usuários, como representantes de organizações da sociedade civil, da academia ou da imprensa podem acessar o site indicando seu email e incorporar conteúdos que produzem relacionados ao tema.

O site foi lançado em abril de 2020 e já conta com mais de 400 usuários e mais de mil visitas de diversos países, inclusive alcançando acessos originados de países além da América Latina e Caribe. O conteúdo está disponível em todos os idiomas falados pelas organizações que compõem a INTOSAI.

São destaques os conteúdos que se referem ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Fortes), ao ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ao ODS 3 (Boa Saúde e Bem Estar).

De forma a complementar a estratégia da CTIC, o Projeto ofereceu apoio técnico para o planejamento, o desenvolvimento e a divulgação do aplicativo. Ofereceu ainda suporte

técnico e logístico para a realização da oficina de planejamento do aplicativo, que ocorreu em Santiago, em 2018. Produziu conjuntamente com a CTIC um podcast para contribuir com a divulgação do aplicativo entre as EFS.

Informação e comunicação são pontos-chaves para a transparência. O site e o aplicativo foram construídos como um meio de comunicação em rede que se caracterizam por gerar dados abertos à comunidade, que pode se vincular em tempo real e compartilhar experiências. Desta maneira, a OLACEFS oferece uma importante contribuição para fortalecer a comunicação e engajar atores relacionados à temática na governança ambiental. ■

***“O mais importante deste processo é que nós, auditores, consigamos comunicar para a comunidade, em linguagem simples, os aspectos que nossos países devem melhorar ou desenvolver para que, como diz o lema da Agenda 2030, ‘Ninguém fica para trás’.”***

**Matías Cruzado,**  
Auditoria Geral da Nação, Argentina



### PARA SABER MAIS

Site  
ODS.OLACEFS



Podcast no  
SoundCloud



App ODS.OLACEFS  
na Play Store



App ODS.OLACEFS  
no IOS



Cactos na Patagônia,  
Argentina

# Estratégia de COMUNICAÇÃO com Stakeholders Externos

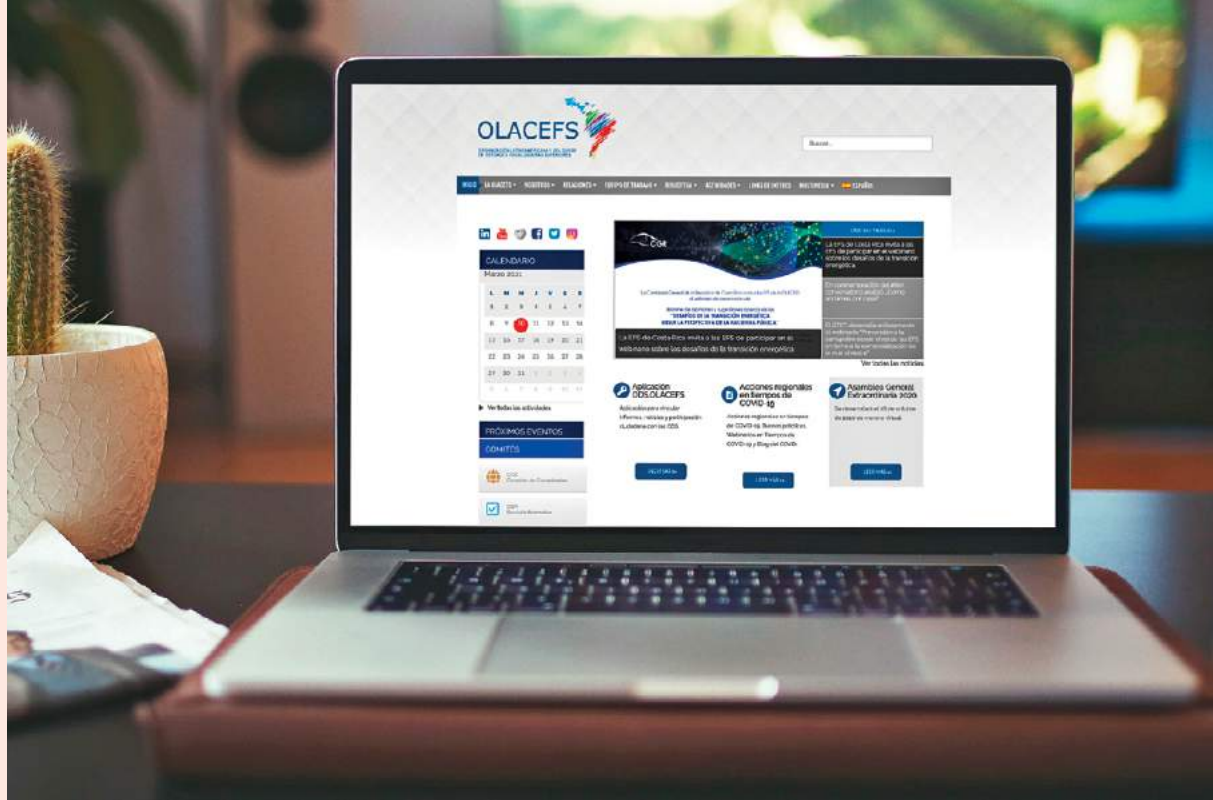
Presidência e Secretaria Executiva da **OLACEFS** • **CTPC**



Implementar uma estratégia regional de comunicação com partes interessadas externas é uma prioridade para a OLACEFS. Neste sentido, no âmbito do Projeto Regional de Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental, foi desenvolvida a iniciativa Estratégia de Comunicação com *Stakeholders* Externos que articula grupos de interesse da OLACEFS em espaços para discussão internacional sobre questões ambientais e seu impacto na população e em políticas públicas.

O desenvolvimento da estratégia deu em duas fases. Na primeira, trabalhou-se com o objetivo de contribuir para o fortalecer o posicionamento da OLACEFS na agenda regional e global e promover o uso e a disseminação de instrumentos e produtos de auditorias coordenadas relativas à temática ambiental. Esse processo foi iniciado em 2018 pela Contraloría General de la República do Paraguai, então presidência da Comissão Técnica de Participação Cidadã (CTPC), em parceria com a Comissão Técnica Especial de Meio Ambiente (COMTEMA). A iniciativa foi consolidada posteriormente quando a Contraloría General de la República do Peru assumiu a presidência da CTPC.

Cataratas de Pulhapanzak, Honduras



## Novo website da OLACEFS

Considerando a implantação de uma estratégia ampla de comunicação, o *website* da OLACEFS, principal instrumento de presença digital da Organização, está sendo totalmente refeito. Baseado em um diagnóstico que apontou as prioridades, a melhor estrutura para a disposição de conteúdos e boas práticas adotadas por organizações com perfil semelhante, o portal institucional foi redesenhado.

O planejamento do *website* foi realizado de forma colaborativa sob coordenação da Secretaria Executiva, durante uma oficina realizada em Santiago, com apoio do Projeto.

O *website*, que está sendo construído de forma a facilitar a comunicação com partes interessadas, permitirá uma fácil navegação entre conteúdos que tratam de informações institucionais, das atividades das comissões, comitês e grupos de trabalho, das atividades em andamento, além de links de interesse e de acesso para outros canais multimídia da OLACEFS. Haverá ainda uma consistente biblioteca, com registros

das atividades das instituições, publicações relevantes, materiais de referência e uma série de conteúdos técnicos e conteúdos de informação que servem tanto a auditores e demais EFS de todo o mundo, quanto à sociedade civil, à academia, à imprensa, a grupos de interesse e à própria administração pública dos países da região.

Além de oferecer um melhor instrumento para fomentar a comunicação com partes interessadas e organizar conteúdos que apoiem o trabalho técnico do controle externo, o portal institucional da OLACEFS se tornará um repositório ainda mais consistente de aprendizagem e memória institucional.

A segunda fase, conduzida pela Presidência e pela Secretaria Executiva da OLACEFS e realizada pela EFS do Peru, teve a finalidade de gerar uma estratégia para comunicar e compartilhar com as partes interessadas externas os produtos e iniciativas da Organização e seus membros, de maneira mais eficiente e eficaz, incluindo temas ambientais entre outros assuntos. Além da adoção de uma estratégia regional por parte da Assembleia Geral da OLACEFS, em 2019, foi elaborado um Guia Metodológico para ser aplicado pelas EFS.

Nesta etapa, houve uma sensibilização para os representantes das comissões, dos comitês e dos grupos de trabalho da OLACEFS incentivando a incorporação da estratégia em suas atividades.

**“Nossos relatórios não podem ficar no escritório. A comunicação com as partes interessadas é uma estratégia de grande importância para o trabalho das Instituições Fiscalizadoras Superiores e este trabalho pode ser um vetor de crescimento e aprendizado. A OLACEFS, ao reunir essas organizações, atua como uma janela de visibilidade e contribui para posicionar o controle externo como um tópico relevante para a sociedade.”**

**Mariela Azofeifa Olivares,**  
Controladoria Geral da República, Costa Rica

**“As EFS continuam a fortalecer a comunicação com as partes interessadas, razão pela qual, cada vez mais, divulgam informações sobre a sua atividade no Controle Externo nos seus próprios portais institucionais e em outros meios. Nesta linha, a estratégia de comunicação em nível regional, desenvolvida no âmbito do Projeto, contribuirá com os órgãos técnicos e cada uma das EFS membros. Neste sentido, o mapeamento das partes interessadas, de acordo com a sua natureza, incide na a eficácia das estratégias que se determinam para a interação e para a comunicação com os referidos atores, contribuindo para a construção de confiança no trabalho de controle externo, tornando mais compreensíveis os relatórios e recomendações das auditorias.”**

**Patricia Guillén,**  
Controladoria Geral da República, Peru



## Mecanismos de Participação Cidadã: o caso do Rio Rocha

O Rio Rocha é o mais importante curso d'água do departamento boliviano de Cochabamba. Ao seu redor habitam mais de 1,3 milhão de pessoas, o que representa 76% dos habitantes da região. O rápido crescimento demográfico gerou um aumento da atividade industrial e por consequência um incremento da demanda por água. Porém, além do aumento de consumo, o rio Rocha passou a sofrer com o despejo de águas residuais da atividade da indústria e do consumo humano. Isso implica em impacto negativo para a água, para o meio ambiente e para a saúde humana. Cochabamba é a região boliviana com maior número de casos de enfermidades de diarreia aguda.

A atuação da administração pública no caso foi objeto de auditoria da Controladoria Geral do Estado Plurinacional da Bolívia. Com a finalidade de engajar a população e aumentar o controle sobre a governança desta situação, a Contraloría desenvolveu em 2018 um projeto de participação cidadã com suporte da Comissão de Participação Cidadã (CPC) da OLACEFS, articulado com a estratégia de comunicação da entidade para a região, ainda em fase de desenho.

A intenção do projeto foi promover a difusão do informe da Auditoria e das 44 recomendações que a fiscalização gerou para as instituições públicas auditadas. As principais recomendações se referem ao esgoto e águas residuais domésticas, à qualidade da água, à disposição dos resíduos sólidos e à classificação dos corpos d'água.

A metodologia de participação cidadã considerou a presença das organizações da sociedade civil, gerando espaços de articulação e sinergia entre elas e as organizações auditadas. Foram também realizadas oficinas de capacitação e sensibilização destinadas a estudantes universitários e seminários técnicos com a participação de pesquisadores, professores e especialistas. Houve, ainda, um encontro com autoridades nacionais e subnacionais responsáveis pelo cumprimento das recomendações.

O envolvimento de atores gerou articulação e compromisso conjunto de salvar o rio Rocha. A mobilização estimulou a construção de respostas efetivas por parte da administração pública, que buscou e conseguiu um financiamento internacional e deu início à construção de quatro plantas de tratamento de esgoto. A experiência exitosa estimulou e contribuiu para a ampliação do diálogo, o fortalecimento da participação cidadã e a melhoria do controle externo.

**“Além do Controle Externo institucional geridos pelas EFS é muito relevante o controle que podem exercer os cidadãos. Para que ele funcione, é necessário que se fortaleça a capacidade comunicacional das EFS pois através disso a sociedade poderá conhecer o que vem ocorrendo dentro do Estado e de suas instituições e, assim, realizar uma maior pressão para a melhoria das questões sociais que se apresentam na região. Criar uma estratégia de comunicação e elaborar ferramentas que agrupam mecanismos de interação e que facilitam a divulgação das informações geradas pelos trabalhos das EFS foi extremamente assertivo.”**

**Fabián Forestieri,**  
Controladoria Geral da República, Paraguai

Baseada na estratégia regional de desenvolvimento, o Projeto deu suporte para a contratação de duas consultorias que realizaram o desenho, desenvolvimento, divulgação e implementação da Estratégia de Comunicação com Partes Interessadas Externas. O Projeto apoiou, adicionalmente, a realização da oficina para sensibilização quanto ao tema oferecida aos representantes das comissões, comitês e grupos de trabalho, no final de 2019, em Lima.

Além da Estratégia em si, que culminou na incorporação de ações de comunicação em toda a estrutura da OLACEFS, foram gerados um mapeamento de plataformas internacionais de discussão e/ou de interação de partes interessadas em questões ambientais, sob a forma de um *benchmarking*. Foram gerados um diagnóstico e recomendações par reformulação do *website* da OLACEFS e de suas redes sociais, acompanhados de uma estratégia de presença digital para a Organização.

A iniciativa da elaboração da Estratégia de Comunicação possibilitou uma maior e melhor visibilidade pública. Como desdobramento, buscou-se ampliar a participação da OLACEFS e das entidades que a compõem em fóruns internacionais, apresentando práticas e resultados ou colaborando com análises e opiniões. ■

## PARA SABER MAIS

Website  
OLACEFS



Facebook



Instagram



LinkedIn



Twitter



YouTube



Wikipedia



Oficina sobre  
Estratégias de  
Comunicação



## INFORMAÇÕES TÉCNICAS



Estratégia de  
Comunicação



Estratégia de  
Comunicação •  
Apresentação  
Resumida

Vídeos sobre  
Participação  
Cidadã – caso  
Rio Rocha





# CURSO VIRTUAL

## Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria

EFS de Chile e Costa Rica

Os produtos de auditoria são relevantes para diversos atores. Compreender como estes produtos os impactam e os afetam beneficia muito o trabalho das EFS. Isso permite disponibilizar informações com uma visão clara sobre o que eles esperam e precisam, estabelecendo um relacionamento produtivo e benéfico para to dos, gerando valor público efetivo.

O Curso Virtual Desenho de Estratégias de Comunicação para Produtos de Auditoria faz um convite a repensar as estratégias de comunicação que as EFS mantêm com as partes interessadas na atividade do controle externo.

O Curso foi criado com o objetivo de ajudar na compreensão da relevância da comunicação, assim como na importância de compreender o ambiente e o contexto das EFS e de identificar as partes interessadas internas e externas. O Curso foi desenhado para capacitar as equipes de auditoras e auditores sobre o desenvolvimento de estratégias de comunicação de acordo com o tipo ou classificação dos atores internos e externos e para estimular o uso de ferramentas como a Matriz Estratégica Geral. Desta forma, o curso rompe com o paradigma de que comunicação é tarefa exclusiva dos departamentos de comunicação das EFS.

Desenvolvido pelas EFS do Chile e da Costa Rica, no âmbito da Comissão Técnica de Participação Cidadã (CTPC) o curso foi montado com 25 horas distribuídas em seis módulos de atividades, com exercícios práticos e estudos de caso. O Curso foi baseado no "Guidance on supreme audit institutions engagement with stakeholders", documento elaborado pela INTOSAI Development Initiative (IDI).



Praia Tamarindo,  
Costa Rica

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Guidance on supreme  
audit institutions  
engagement with  
stakeholders



Curso Virtual



**“O Curso, desenvolvido a partir de uma metodologia andragógica, busca oferecer formação com um enfoque prático, baseado na aplicação de conhecimentos mediante estudos de caso e exercícios de aplicação, entregando ferramentas de fácil utilização para o desenho de estratégias de comunicação durante a realização dos produtos de auditoria.”**

**Loreto Basaure Tapia,**  
Controladoria Geral da República, Chile

A Rota de Aprendizagem prevê que os alunos e as alunas curseem os seguintes módulos:

1. Módulo Introdutório
2. Introdução ao Desenho de Estratégias de Comunicação
3. Identificação de Partes Interessadas Externas e Monitoramento do Cenário
4. Classificação das Partes Interessadas Externas
5. Estratégias de Comunicação
6. Construção de Matrizes Estratégicas

Baseado nos preceitos da andragogia, o ramo do conhecimento que trata da aprendizagem de adultos, o Curso oferece um enfoque prático baseado na implementação de conhecimentos mediante estudos de caso e exercícios de aplicação prática, com ferramentas de fácil utilização.

Mais de 360 auditores e auditoras já participaram do Curso que foi lançado em março de 2020. Em sua primeira versão, o Curso foi utilizado para capacitação da equipe participante da Auditoria Coordenada em Passivos Ambientais na Mineração. Em seguida foi oferecido às EFS e representantes de entidades de 11 países participaram, sendo incorporado ao plano

de capacitação regional do Comitê de Criação de Capacidades (CCC).

Foi realizada uma capacitação presencial e sensibilização para representantes da Secretaria Executiva da OLACEFS, da presidência da Comissão Técnica Especial do Meio Ambiente (COMTEMA) e da presidência do CCC, assim como assessores de comunicação da EFS do Chile. Esta capacitação permitiu identificar a necessidade de alcançar aos EFS e reforçar seus aspectos e competências comunicacionais.

O Curso foi usado, ainda, como capacitação presencial para os auditores e auditoras participantes da Auditoria Coordenada Ibero-Americana sobre Equidade de Gênero, realizado pela OLACEFS, com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). As edições presenciais, realizadas em 2019 e início de 2020, criaram as bases para o desenvolvimento do Curso em formato virtual, ampliando sua capacidade de alcance.

As Contralorías do Chile e da Costa Rica trabalharam em estreita cooperação e harmonia, oferecendo alta capacidade técnica de

comunicação e forte liderança para aprimorar a comunicação entre as EFS membros da OLACEFS. Para complementar o trabalho dos parceiros, o Projeto ofereceu um apoio estratégico que culminou no desenvolvimento do curso virtual. Também foi prestado apoio técnico e logístico para a realização de três workshops de capacitação presencial em estratégias de comunicação, realizados em Brasília e Santiago em 2018 e 2019. Além disso, foi oferecido apoio técnico e logístico para a execução do planejamento e desenvolvimento de oficinas do curso em modo virtual, que se realizaram em Santiago e San José.

Segundo a autoavaliação realizada pelas pessoas que participaram do Curso, 70% deles considera que antes do curso tinham conhecimento médio, baixo ou nulo sobre o tema e, ao final, 99% dos participantes consideram estar em nível médio, alto ou de especialista após participarem desta capacitação. Tendo em vista os resultados esperados, que previam que os e as participantes estivessem em condições de desenvolver estratégias de comunicação básicas com as partes interessadas, os resultados apontam para uma avaliação bastante positiva. ■

# DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

**A** primorar a gestão das atividades e elaborar um planejamento e um monitoramento consistentes, que promovam maior integração, aumentem o alinhamento de esforços e busquem ampliar o impacto do controle externo para a governança ambiental é um objetivo muito significativo para a OLACEFS.

No escopo do Projeto Regional de Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental foram desenvolvidos o Planejamento Tático 2020-2022 da OLACEFS, incluindo uma revisão do Plano Estratégico 2017-2022 da Organização e um plano de gestão para o Comitê de Criação de Capacidades (CCC), além do planejamento estratégico para a Comissão Técnica Especial do Meio Ambiente (COMTEMA).

Sob coordenação da Contraloría General de la República del Peru, atual Presidência da OLACEFS, ocorreu a atualização do Plano Tático da organização para o período 2020-2022 com vistas a contribuir para a implementação do Plano Estratégico 2017-2022 da OLACEFS.

No início da etapa de planejamento, foi realizado um diagnóstico sobre o cumprimento das Metas do Plano Estratégico 2017-2022 da instituição. O diagnóstico foi concluído em uma oficina de trabalho, com a presença de representantes das comissões, comitês e grupos de trabalho da organização. Todo o trabalho serviu como base para refletir sobre o sistema de monitoramento da OLACEFS, incluindo um instrumento para monitorar o cumprimento do Plano Estratégico.

O Projeto proporcionou apoio técnico e logístico para a realização da oficina de Planejamento Tático, que ocorreu em Lima, em 2019, e proporcionou a participação de representantes das presidências dos organismos internos envolvidos, incluindo a Presidência e a Secretaria Executiva da Organização.

O Conselho Diretivo da OLACEFS aprovou o Plano Tático 2020-2022 e este movimento de aprimoramento de gestão deu início da uma discussão sobre o cumprimento das metas do Plano Estratégico, incluindo a identificação dos principais temas e itens a serem avaliados e monitorados.

## Fortalecer capacidades e a governança ambiental

O Comitê recebeu apoio do Projeto para executar seu planejamento, aprimorar sua gestão e as atividades de divulgação e impacto do CCC. Entre os diversos apoios técnicos proporcionados, houve suporte para aprimorar a gestão e a comunicação do Comitê e para a realização da Oficina sobre Inovação em Educação. O CCC também recebeu suporte do Projeto para o planejamento e a realização das reuniões anuais do Comitê, que contou com a participação de especialistas nos temas abordados.

O Projeto ofereceu, ainda, suporte para a construção de insu- mos técnicos e apoio para elaboração do Diagnóstico de Ne- cessidades de Capacitação e do Plano de Capacitação Regio- nal 2019-2021, além de apoio para elaboração de produtos de comunicação.

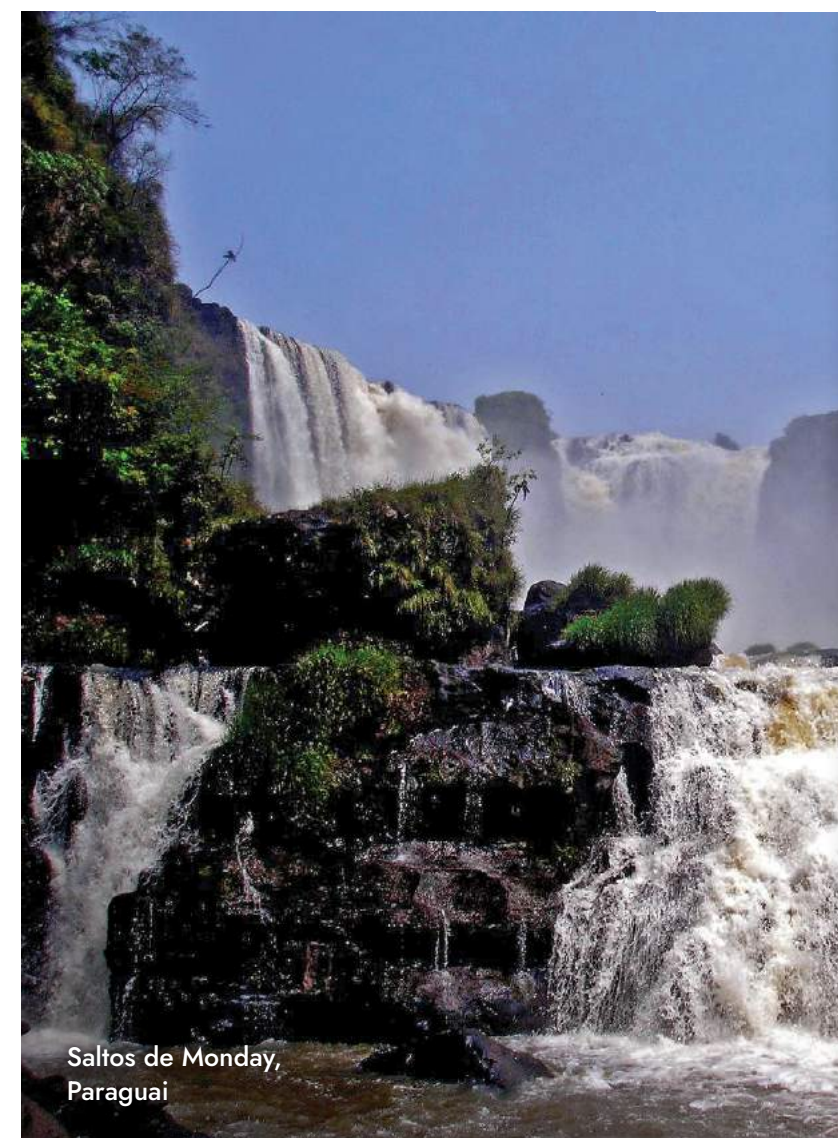
Da mesma forma, o Projeto deu suporte técnico à Comissão Técnica Especial do Meio Ambiente (COMTEMA) para aprimo- rar seu planejamento e atividades de gestão, divulgação e im- pacto da Comissão.

A COMTEMA foi criada com a missão de contribuir para o desenvolvimento de auditorias ambientais em todas as EFS membros da OLACEFS, promovendo o controle externo da Ad- ministração Pública na área ambiental e garantindo o fortale- cimento e integração das EFS da região.

Neste sentido, o Projeto proporcionou suporte técnico e logísti- co para participação de especialistas e palestrantes da reunião anual da COMTEMA, em 2019, e para a realização da oficina de Planejamento Estratégico realizada em 2019, em Bogotá. ■

*“Temos trabalhado de forma estratégica para promover o fortalecimento institucional da COMTEMA e da OLACEFS. E o posicionamento global que a OLACEFS vem ganhando tem a ver com o fortalecimento da organização, provando e evidenciado qualidade e valor. Esta é uma história de dedicação de diversas instituições e diversas pessoas.”*

**Hugo Chudyson de Araújo,**  
Tribunal de Contas da União  
(TCU), Brasil



Salto de Monday,  
Paraguai

### INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Plano de Capacitação Regional do CCC 2019-2021



Diagnóstico para Plano de Capacitação do CCC



Planejamento Estratégico 2020-2026 da COMTEMA



### PARA SABER MAIS

Conheça a estrutura da OLACEFS



*“Os principais objetivos da Cooperação Alemã, por meio da GIZ, são desenvolver a Agenda 2030, os direitos humanos e as práticas de boa governança, fornecer suporte técnico e auxílio na capacitação dos participantes e focar nas necessidades dos países participantes e no fortalecimento das suas práticas.”*

**Jens Brüggemann,** Diretor do Programa Biodiversidade, Florestas e Clima, GIZ no Brasil

Econ. Nelson Eduardo Shack Yalta  
*Controlador Geral da República do Peru*  
**Presidente da OLACEFS**

Dr. Jorge Andrés Bermúdez Soto  
*Controlador Geral da República do Chile*  
**Secretário Executivo da OLACEFS**

### CONSELHO DIRETIVO DA OLACEFS

Contraloría General de la República del **Perú**  
Contraloría General de la República de **Chile**  
Tribunal de Cuentas de la República Oriental del **Uruguay**  
Tribunal de Contas da União do **Brasil**  
Contraloría General de la República de **Paraguay**  
Contraloría General de Cuentas de la República de **Guatemala**  
Contraloría General de la República de **Colombia**

### INSTÂNCIAS DE TRABALHO PARTICIPANTES

Comissão Técnica Especial de Meio Ambiente (**COMTEMA**)  
Comitê de Criação de Capacidades (**CCC**)  
Comissão de Tecnologias de Informação e Comunicação (**CTIC**)  
Comissão de Participação Cidadã (**CPC**)  
Comissão Técnica de Práticas de Boa Governança (**CTPBG**)  
Comissão de Avaliação de Desempenho e Indicadores de Rendimento (**CEDEIR**)  
Grupo de Trabalho de Auditoria de Obras Públicas (**GTOP**)  
Grupo de Trabalho Especializado na Luta contra a Corrupção Transnacional (**GTCT**)  
Grupo de Trabalho sobre Igualdade de Género e Não-Discriminação (**GTG**)  
Grupo de Trabalho sobre Fiscalização de Gestão de Desastres  
no Marco dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (**GTFD**)

### MEMBROS PLENOS

Auditoría General de la Nación de **Argentina**  
Auditoría General de **Belice**  
Contraloría General del Estado Plurinacional de **Bolivia**  
Tribunal de Contas da União do **Brasil**  
Contraloría General de la República de **Chile**  
Contraloría General de la República de **Colombia**  
Contraloría General de la República de **Costa Rica**  
Contraloría General de la República de **Cuba**  
Contraloría General de **Curazao**  
Contraloría General del Estado de la República del **Ecuador**  
Corte de Cuentas de la República de **El Salvador**  
Contraloría General de Cuentas de la República de **Guatemala**  
Tribunal Superior de Cuentas de la República de **Honduras**  
Auditoría Superior de la Federación de **México**  
Contraloría General de la República de **Nicaragua**  
Contraloría General de la República de **Panamá**  
Contraloría General de la República de **Paraguay**  
Contraloría General de la República del **Perú**  
Oficina del Contralor del Estado Libre Asociado de **Puerto Rico**  
Cámara de Cuentas de la **República Dominicana**  
Tribunal de Cuentas de la República Oriental del **Uruguay**  
Contraloría General de la República Bolivariana de **Venezuela**



Por meio da:



## Diretor Nacional, GIZ no Brasil

Michael Horst Rosenauer

## Programa Biodiversidade, Florestas e Clima, GIZ no Brasil

Jens Brueggemann • *Diretor do Programa*

## Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental, GIZ no Brasil

Erwin Alberto Ramírez Gutiérrez • *Diretor do Projeto*

Christiane Holvorcem

Irene Ocampos Balansa

Katrina Narguis

Melissa Janeth Narro Saucedo

Vinícius Pedrada

## Fizeram parte do Projeto

Reinhard Engl • *Coordenador do Projeto*

Ana Claudia Gonçalves Mascarenhas

Enrique Ezequiel Villamil Famiglietti

João Paulo de Brito Freitas

Lorena Balcázar Rodal

Lucas Roberto Jevaux de Moura

Luiza Tolentino Baião

## Núcleo de Comunicação e Processos Digitais, GIZ no Brasil

Anderson Falcão • *Coordenador*

Andréa Mesquita

Marco Schäffer

Vitória Souza

## Agradecimento especial aos colegas da GIZ no Brasil, na Central e em outros escritórios

Achim Constantin

Alraune Reinke da Paz

Anselm Duchrow

Bernardo Doerr

Carolina Andrea Echevarría

Edney Silva

Edwin Antonio Garcia Ovalle

Eva Volf

Fabiana Pirondi dos Santos

Fiorella Cristina Mayaute Cabrejos

Flayane Santos

Friedericke Brinkmeier

Joern Geisselmann

Julia Bastian

Julia Loenneker

Jürgen Popp

Kenia Michelle Santos Leones

Klaus Baesel

Loreto Tapia

Margit Gröpper

Maria-Olatz Cases Vega

Marie-Alexandra Kurth

Mayra Andrea Ugarte Vasquez-Solis

Michael Roesch

Nora Keck

Puja Noshadi

Sarah Flister

Stephan Gortz

Vitoria Alves

Wolf M. Dio

## Publicado por

Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores (OLACEFS), Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil e *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH

## Fortalecimento do Controle Externo na Área Ambiental • Brasil

As políticas de proteção ambiental e climática requerem complexas estruturas de governança ambiental. O Tribunal de Contas da União (TCU) do Brasil e outros membros da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores (OLACEFS) tem contribuído com a governança ambiental por meio do exercício de seu papel de controle externo. As Entidades Fiscalizadoras Superiores colaboram para melhorar a administração pública, especialmente no que diz respeito aos investimentos governamentais na área ambiental. O Projeto está sendo implementado pela *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, por encargo do Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, em cooperação com o TCU e a OLACEFS.

## Direção editorial e gráfica, pesquisa, entrevistas e produção de conteúdo

Fabiana Dias • *Mais Argumento*

## Assessoria internacional

Mateus Andery Rissoni • *Mais Argumento*

## Projeto gráfico e capa

Luciano Arnold • *Desformatados*

## Design

Bia Gomes

Gabi Rocha

## Tradução

Enrique Ezequiel Villamil Famiglietti

Alan Higgins

## Fotos

Capa • Ichy Sriwongthai/Shutterstock

Págs. 5, 58, 60 • Max Pixel

Pág. 8 • Jan Bartel/Pixabay

Pág. 14 • Mali Maeder/Pexels

Pág. 18 • Emiliano Arano/Pexels

Pág. 20 • Bernard Gagnon

Pág. 23 • Olacefs

Pág. 26 • Jonny Joka/Pixabay

Pág. 28 • Auluz/Pixabay

Pág. 30 • CAUT/Flickr

Pág. 33 • Jorge Arreguín Tovar/Pixabay

Pág. 34 • Patrick Fransoo/Pixabay

Pág. 36 • Oregon State University/VisualHunt

Pág. 38 • Dirk van der Made/Wikimedia

Pág. 40 • Alex Banner/Pixabay

Pág. 43 • Diego Delso

Pág. 44 • José Cruz/Agência Brasil

Pág. 47 • W.Griem

Pág. 48 • Grebmot/Pixabay

Pág. 50 • Laloixx/Wikimedia

Pág. 55 (acima) • Wenderson Araujo/Trilux

Pág. 55 (abaixo) • SLU/Prefeitura de Belo Horizonte

Pág. 62 • Ralf173/Pixabay

Pág. 67 • Monika Neumann/Pixabay

Pág. 68 • Laura Zuchovicki/Pixabay

Pág. 70 • Josh Fields/Pexels

Pág. 72 • NASA/Rawpixel

Pág. 74 • Kena Goebel/Pixy

Pág. 75 • Jennifer Poole/Pexels

Pág. 76 • Sebastien Bonneval/Unsplash

Pág. 80 • Acervo GIZ

Pág. 81 • Bruno Bueno/Pexels

Pág. 82 • Gesine/Pixabay

Pág. 84 • Anton Balazh/Shutterstock

Pág. 89 • Agustin Devani/Pexels

Pág. 90 • Apoxyomenus/Wikimedia

Pág. 94 (acima) • Lutz Donath

Pág. 94 (abaixo) • Daniel James/Los Tiempos

Pág. 97 • Frank Meriño/Pexels

Pág. 100 • Martini/Wikimedia

Pág. 102 • Maik Kleinert/Pexels

Pág. 103 • Felipe Méndez/Wikimedia

Págs. 86, 87, 92, 98 • Reprodução e montagem

Contracapa • Pixabay



[giz.de/brasil](http://giz.de/brasil)



[olacefs.com](http://olacefs.com)



[tcu.gov.br](http://tcu.gov.br)