



BOLETIM

DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Ano XXXVI

Brasília, 30 de junho de 2003

Nº 12

EDIÇÃO ESPECIAL

TÉCNICA DE AUDITORIA

“MAPA DE PROCESSOS”

**APROVADA PELA PORTARIA-TCU Nº 142,
DE 24 DE JUNHO DE 2003**

COMPOSTO E IMPRESSO NA
SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO JOSÉ FERREIRA DA TRINDADE
Secretaria-Geral de Administração

FÁTIMA APARECIDA DE OLIVEIRA FERREIRA
Diretoria Técnica de Divulgação

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Boletim do Tribunal de Contas da União

<http://www.tcu.gov.br>

didiv@tcu.gov.br

SAFS Lote 1 Anexo II sala 411/413 CEP:70042-900 Brasília - DF
Fones: 3167650/3167079/3167870/3167869

Presidente

ANTONIO VALMIR CAMPELO BEZERRA

Vice-Presidente

ADYLSO MARTINS MOTTA

Ministros

MARCOS VINÍCIOS RODRIGUES VILAÇA
IRAM DE ALMEIDA SARAIVA
HUMBERTO GUIMARÃES SOUTO
WALTON ALENCAR RODRIGUES
GUILHERME PALMEIRA
UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR
BENJAMIN ZYMLER

Auditores

LINCOLN MAGALHÃES DA ROCHA
AUGUSTO SHERMAN CAVALCANTI
MARCOS BEMQUERER COSTA

Ministério Público junto ao TCU

Procurador-Geral

LUCAS ROCHA FURTADO

Subprocuradores-Gerais

JATIR BATISTA DA CUNHA
PAULO SOARES BUGARIN
UBALDO ALVES CALDAS

Procuradores

MARIA ALZIRA FERREIRA
MARINUS EDUARDO DE VRIES MARSICO
CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA

SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Secretário-Geral

Antônio José Ferreira da Trindade

Segedam@tcu.gov.br

DIRETORIA TÉCNICA DE DIVULGAÇÃO

Diretora

Fátima Aparecida de Oliveira Ferreira

didiv@tcu.gov.br

Equipe do Boletim do Tribunal de Contas da União

Cibele Cardoso Burlamaqui
Harly dos Santos Celestino
Joaquim do Carmo da Costa
Marcos Anselmo de Lucena
Nádia Rodrigues de Oliveira

Otília Ribeiro Pontes Ferreira
Raquel Moreira de Sousa
Rita de Cássia Ibarra Pelanda
Rita de Freitas Pontes
Rosângela Rodrigues

Impressão: Serviço de Produção Gráfica do TCU



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

TÉCNICA DE AUDITORIA

MAPA DE PROCESSOS

SEPROG/SEGECEX

2003

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Presidente:

Ministro Antônio Valmir Campelo Bezerra

Vice-Presidente:

Ministro Adylson Martins Motta

Ministros:

Marcos Vinícios Rodrigues Vilaça

Iram de Almeida Saraiva

Humberto Guimarães Souto

Walton Alencar Rodrigues

Guilherme Palmeira

Ubiratan Diniz de Aguiar

Benjamin Zymler

Auditores:

Lincoln Magalhães da Rocha

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

Procurador-Geral:

Lucas Rocha Furtado

Subprocuradores-Gerais:

Jatir Batista da Cunha

Paulo Soares Bugarin

Ubaldo Alves Caldas

Procuradores:

Maria Alzira Ferreira

Marinus Eduardo de Vries Marsico

Cristina Machado da Costa e Silva

Comissão Permanente de Regimento:

Ministro Marcos Vinícios Rodrigues Vilaça, Presidente

Ministro Walton Alencar Rodrigues

Ministro Benjamin Zymler

Auditor Augusto Sherman Cavalcanti (Suplente)

Comissão Permanente de Jurisprudência:

Ministro Iram Saraiva, Presidente

Ministro Guilherme Palmeira

Ministro Ubiratan Aguiar

Auditor Lincoln Magalhães da Rocha



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

MAPA DE PROCESSOS

Brasília, Junho de 2003.

Tribunal de Contas da União

Internet: <http://www.tcu.gov.br>

SAFS Lt. 01

CEP: 70.042-900 - Brasília (DF)

Secretário-Geral de Controle Externo:

Luciano Carlos Batista

Secretária de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo:

Marília Zinn Salvucci

Gerente do Projeto TCU/RU

Glória Maria Merola da Costa Bastos

Analistas de Finanças e Controle Externo - Área de Controle Externo:

Carmen Pereira Rêgo Meireles

Eliane Vieira Martins

Colaboradores – Acordo de Cooperação TCU/Reino Unido:

Dagomar Henriques Lima

José Carlos Lobo Menezes

Luiz Akutsu

Luiz Geraldo Santos Wolmer

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Mapa de Processos / Tribunal de Contas da União. –
Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de
Programas de Governo, 2003.

23 p.

1. Auditoria operacional. I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa.

PORTARIA-TCU Nº 142, DE 24 DE JUNHO DE 2003.

Aprova a nova versão da Técnica de Auditoria
"Mapa de Processos"

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no exercício de suas competências legais e regimentais, resolve:

Art. 1º. Fica aprovada a nova versão da Técnica de Auditoria "Mapa de Processos", com vistas a subsidiar a atuação dos servidores deste Tribunal em trabalhos de auditoria de natureza operacional.

Art. 2º. A Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo – SEPROG manterá atualizada a Técnica aprovada por esta Portaria, cabendo-lhe, ainda, o esclarecimento de dúvidas e o recebimento de sugestões para o seu aperfeiçoamento.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se a Portaria-SEGECEX n.º 24, de 30/06/2000.

VALMIR CAMPELO

APRESENTAÇÃO

Este documento técnico é produto das atividades desenvolvidas no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica TCU-Reino Unido. A Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo – Seprog contou com a colaboração dos analistas participantes do Projeto e de outras Secretarias do Tribunal.

A Técnica apresentada neste documento foi testada com sucesso durante as auditorias-piloto realizadas pelo TCU e complementa informações contidas no Manual de Auditoria de Natureza Operacional.

Na primeira parte é feita uma breve discussão sobre mapa de processo, suas características básicas e sua utilização na identificação de oportunidades de melhoria de desempenho. Em seguida, é apresentada a técnica de mapeamento de processo, a forma de elaboração do mapa e sua aplicação nas auditorias de desempenho. O material, ilustrado com exemplo aplicado em trabalho realizado, procura contribuir para a rápida absorção da técnica e para a disseminação de sua aplicação nos trabalhos de auditoria de natureza operacional deste Tribunal.

VALMIR CAMPELO
Presidente

SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
2. Aplicação do mapa de processo.....	1
3. Características.....	1
4. Elaboração.....	5
5. Utilização do mapa de processo nas auditorias de natureza operacional.....	7
6. Referências.....	9

LISTA DE FIGURAS E EXEMPLOS

Figura 1 – Principais características do Mapa de Processo.....	2
Figura 2 – Mapa de Produtos x Mapa de Processos.....	2
Figura 3 – Notações utilizadas em mapas de processo.....	6

1. Introdução

O mapa de processo é a representação de um processo de trabalho por meio de um diagrama contendo a seqüência dos passos necessários à consecução de determinada atividade. Para clareza de exposição, faz-se necessário dizer em que sentido utilizamos o termo processo:

✍ ***PROCESSO é a maneira pela qual se realiza uma operação.***

Assim, pode ser descrita como exemplo de processo a seqüência de tarefas e ações necessárias à aprovação de um pedido de financiamento imobiliário, à aquisição de medicamentos para o Programa de Combate à Tuberculose ou à análise das prestações de contas de convênios firmados pelo Ministério da Educação.

2. Aplicação do mapa de processo

A técnica de mapeamento de processo fornece uma representação gráfica das operações sob análise, evidenciando a seqüência de atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo de documentos em uma organização ou área. Isso permite à equipe de auditoria, em conjunto com gerentes e técnicos envolvidos, identificar mais facilmente oportunidades para a racionalização e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho em uma organização.

O mapa de processo também é útil para identificar pontos fortes do processo que podem ser reproduzidos ou adaptados a outros processos de uma mesma organização ou de organizações diferentes, como meio de disseminar boas práticas.

Os mapas de processo podem representar diversas situações:

- ? como o processo **deve ser realizado**, de acordo com as normas e procedimentos internos, caso estes estejam documentados;
- ? como o processo **está sendo realizado**;
- ? qual a forma **recomendada** de realizar o processo.

Note-se que, mesmo que o processo analisado esteja regulamentado por norma interna específica, a equipe de auditoria poderia propor alterações visando ao seu aperfeiçoamento, caso considere adequado. Não devemos esquecer que um dos impactos positivos do trabalho de auditoria de natureza operacional é o aperfeiçoamento de normas e procedimentos do objeto auditado.

3. Características

O diagrama do mapa de processo pode ter diversos graus de detalhamento, segundo o propósito para o qual é elaborado. Em geral, as informações essenciais são:

- ? descrição das atividades;
- ? pontos de tomada de decisão;
- ? movimentos de informação e de documentos;
- ? pontos de controle;
- ? prazos;
- ? documentos e relações entre as diversas etapas do processo.

Dependendo do escopo do trabalho de auditoria, o mapa de processo pode apresentar, ainda, relativamente a cada tarefa ou atividade, informações detalhadas sobre:

- ? custo;
- ? tempo de execução;
- ? tempo decorrido entre uma e outra;
- ? superposição;
- ? volume e frequência das transações;
- ? força de trabalho necessária (homem/hora);
- ? habilidades necessárias para execução;
- ? opinião dos clientes / usuários;
- ? impacto tecnológico;
- ? impacto de mudanças em outros departamentos;
- ? limitações externas (por exemplo, limitações orçamentárias).

No mapa de processo, as setas indicam o fluxo da operação, sua seqüência. As caixas são utilizadas para descrever as ações necessárias para que seja completada a operação. Pode-se dizer que as caixas à esquerda, ou no início do processo, representam condições para que sejam desenvolvidas as ações à direita, ou que se encontram mais à frente no fluxo.

As principais características de um mapa de processo são apresentadas na **figura 1** a seguir:

Figura 1 – Principais características do Mapa de Processo

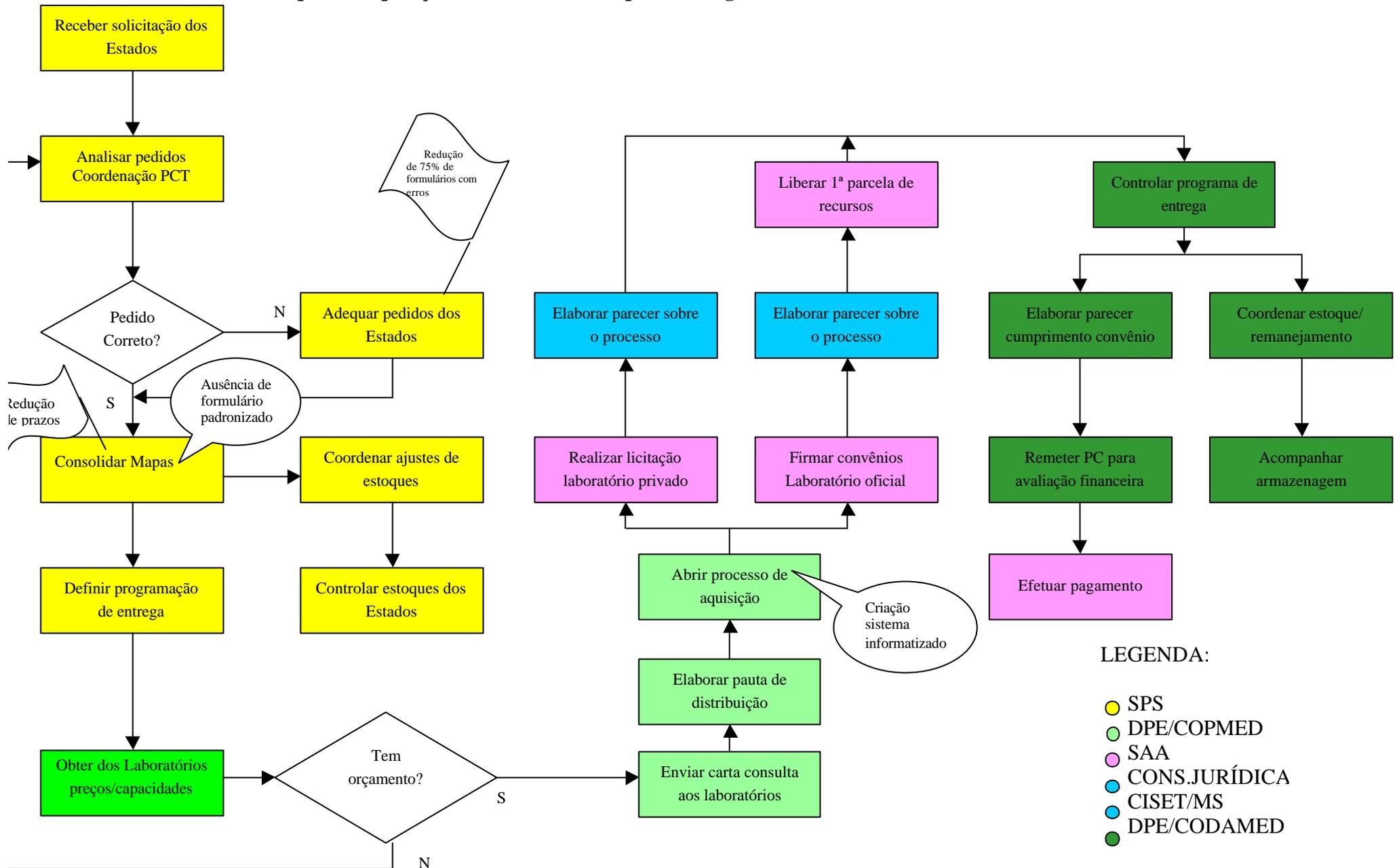
- ✍ descreve uma operação passo a passo.
 - ✍ é um método visual-iterativo, que favorece o trabalho em grupo e a participação do auditado.
 - ✍ pode incluir informação sobre quantidade, qualidade e prazos.
-

IMPORTANTE: Mapas de processo e de produto não se confundem, conforme demonstrado na **figura 2** abaixo:

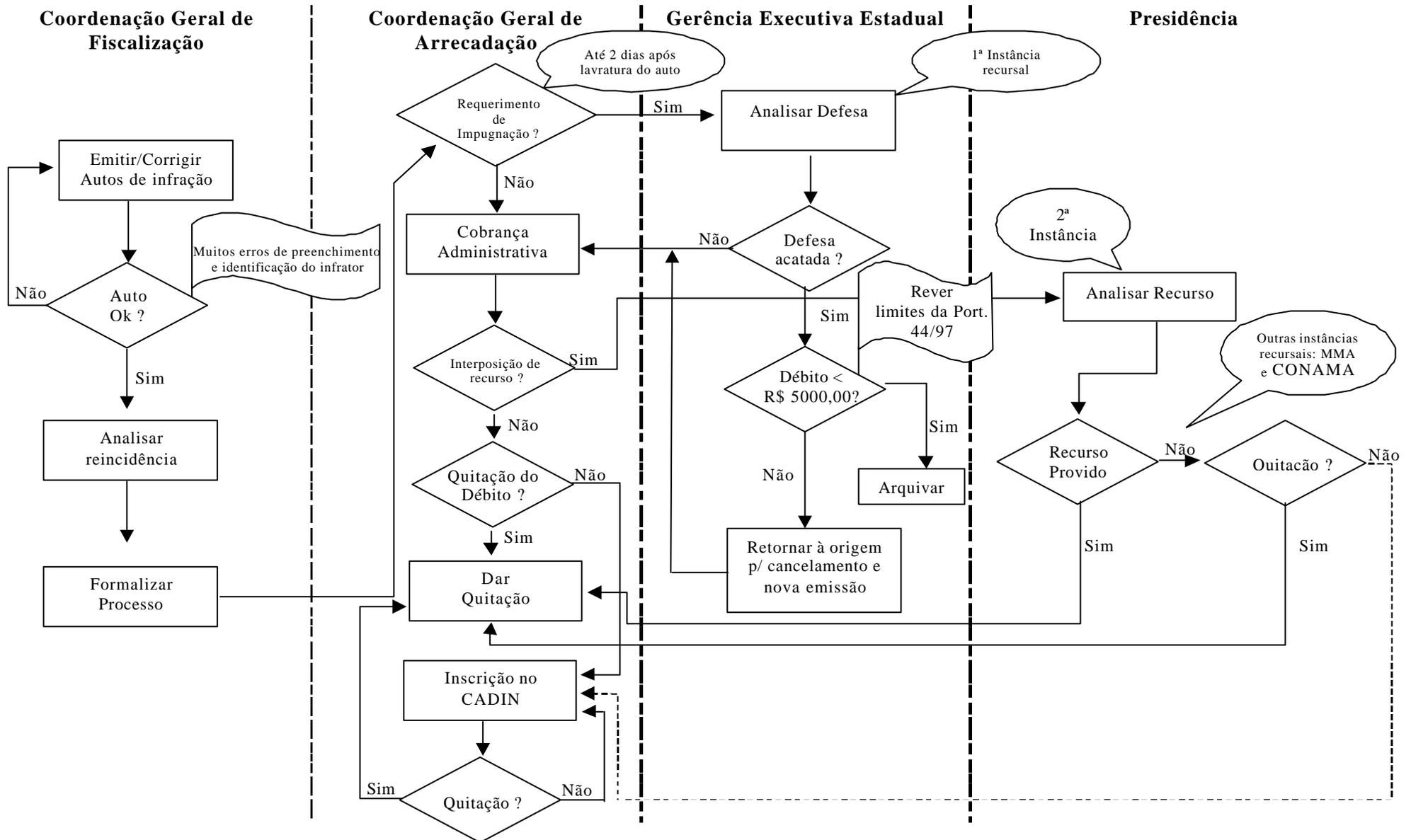
Figura 2 – Mapa de Produtos x Mapa de Processos

- ✍ Mapa de processo apresenta graficamente uma série de atividades interligadas que dão origem a determinados produtos.
- ✍ Mapa de produtos, por sua vez, apresenta graficamente os produtos gerados por aquelas atividades. Nos mapas de produtos, os processos estão representados pelas setas.
- ✍ Processos e atividades mudam com o passar do tempo, **enquanto os produtos, se identificados adequadamente, devem permanecer os mesmos**, independentemente das atividades realizadas para obtê-los.
- ✍ E enfoque nos produtos procura comparar o desempenho de diferentes alternativas (processos) para obter os mesmos produtos.

Exemplo 1 - Aquisição de Medicamentos para o Programa de Combate à Tuberculose



Exemplo 2 - Processo de Cobrança de Débitos no IBAMA



4. Elaboração

O mapa de processo deve ser elaborado preferencialmente com a participação das pessoas da área ou instituição auditada, pois são elas quem melhor conhecem as atividades desempenhadas, os produtos resultantes, os objetivos e a missão da instituição. Essa participação contribui para a elaboração de um mapa de processo que tende a refletir a realidade da instituição.

A elaboração do mapa de processo é realizada por meio de oficina¹, envolvendo o pessoal da instituição auditada que, sob a orientação da equipe de auditoria, vai montando, passo a passo, o mapa de processo. Os passos a serem seguidos, basicamente, são os seguintes:

- 1º passo.** Definir claramente o processo que se quer representar. Com base em entrevistas e na documentação disponível, os auditores devem elaborar uma versão preliminar para servir de base para seu raciocínio. Não se utiliza a versão preliminar para guiar a oficina, pois as opiniões dos participantes tendem a refletir “o que deveria ser” e não a realidade.
- 2º passo.** Utilizar a técnica de *brainstorm*, incentivando os participantes da oficina a identificar as atividades do processo e sua seqüência. As idéias surgidas podem ser anotadas em etiquetas autocolantes.
- 3º passo.** Identificar a tarefa inicial. Colar a etiqueta que descreve a tarefa inicial em uma grande folha de papel pardo, ou semelhante, fixada na parede da sala em local visível a todos. A folha de papel pardo poderá ser recolhida ao fim da oficina para que o mapa seja transcrito adequadamente, utilizando-se *software* apropriado.
- 4º passo.** Verificar quais atividades – A, B, C etc.– são executadas obedecendo a uma seqüência lógica a partir da tarefa inicial. Colar as etiquetas descrevendo essas atividades segundo a seqüência identificada.
- 5º passo.** Prosseguir dessa maneira até completar todo o ciclo de atividades do processo.
- 6º passo.** Utilizar linhas e setas interligando as etiquetas com a descrição das atividades para mostrar de que forma estão relacionadas.
- 7º passo.** Desenhar o mapa, utilizando um *software* apropriado, habitualmente disponível em pacotes para escritório, distribuindo-o entre os participantes e solicitando suas opiniões.
- 8º passo.** Utilizar as opiniões dos participantes para aperfeiçoar o mapa e elaborar a versão final.

Recomendações:

- ✍ Usar bloco de notas autocolantes para facilitar a montagem do mapa, pois permite que se reorganizem as ações até se obter uma seqüência adequada.
- ✍ Escrever as atividades a serem executadas em setores diferentes com cores distintas.
- ✍ Obter a efetiva participação dos auditados, pois ela é essencial. O papel do auditor na oficina deve ser o de facilitador, incentivando os participantes a elaborarem eles próprios o mapa de processo.
- ✍ Controlar o tempo, preparando-se para, constantemente, ampliar ou alterar o mapa. As discussões acerca de “como o processo está sendo realizado” e de “como é o processo de acordo com as normas” podem se tornar acaloradas e se prolongar demais.
- ✍ Anexar ao mapa exemplos de documentos utilizados.
- ✍ Quantificar as informações, sempre que possível. Por exemplo: volume de cartas datilografadas, tempo de execução de uma tarefa, quantidade de servidores envolvidos, etc.
- ✍ Procurar obter do pessoal envolvido o máximo de informações sobre as atividades.

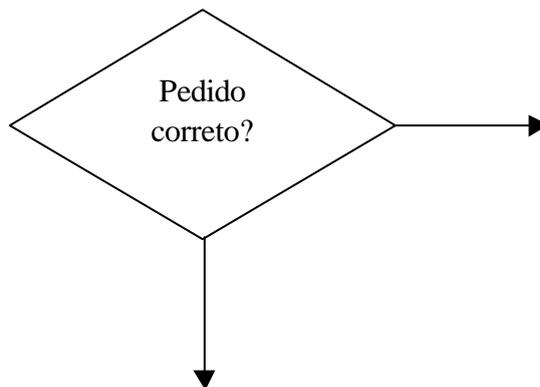
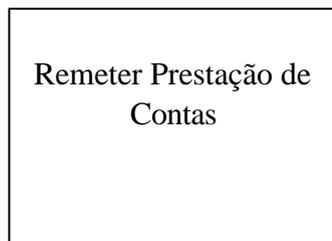
A **figura 3**, a seguir, apresenta algumas notações usualmente utilizadas em mapas de processo:

¹ Reunião destinada à troca de idéias e de conhecimento prático sobre um assunto.

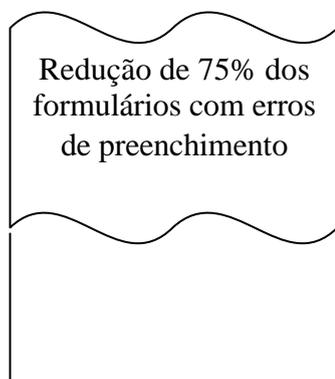
Figura 3 – Notações utilizadas em mapas de processo

Retângulo: Indica atividade executada**Losango: Indica um ponto de tomada de decisão**

Utilizar 5 palavras no máximo.
Começar com verbo de ação.

**Bandeira: Indica oportunidades de melhoria:****Balão ou nuvem: Atenção, comentários ou explicações:**

Quantificar sempre que possível.



Obs.: na página www.openoffice.org.br está disponível, para uso livre, o *software openoffice.org.*, o qual possui o módulo *openoffice.org DRAW* que facilita a elaboração do mapa de processo.

5. Utilização do mapa de processo nas auditorias de natureza operacional

O emprego da técnica de mapa de processo é uma abordagem útil quando se deseja obter melhorias de desempenho da organização enfocando os processos de trabalho.

Exemplos de situações em que se recomenda o uso da técnica de mapa de processo:

- ? os clientes (os cidadãos ou outras organizações públicas ou privadas) não estão recebendo os serviços com rapidez suficiente;
- ? quando modos mais eficientes de prestação de serviço precisam ser desenvolvidos; ou
- ? quando a seqüência das tarefas realizadas não é claramente entendida dentro da organização ou parece não estar funcionando bem.

IMPORTANTE: Antes de optar por essa abordagem, leve em consideração que o exame detalhado de processos de trabalho pode tomar bastante tempo da equipe de auditoria e dos funcionários da organização e, portanto, é caro. Avalie se o ganho esperado com a implantação das possíveis recomendações justifica o investimento.

A identificação de oportunidades de melhoria de desempenho é essencial ao sucesso da auditoria. É importante identificar, por exemplo:

- ? pontos onde o trabalho sofre atrasos ou onde os documentos são extraviados – “buracos negros”;
- ? ocasiões nas quais as pessoas ficam aguardando documentos, procurando o que fazer ou corrigindo erros – tempo perdido;
- ? insuficiente interação entre atividades ou falhas de comunicação;
- ? múltiplas instâncias de aprovação;
- ? duplicidade de tarefas;
- ? áreas onde as metas fixadas não são atingidas;
- ? processos que apresentam oportunidades de redução de custo;
- ? atividades que apresentam alto índice de falhas/erros.

Em uma auditoria, as técnicas de análise disponíveis são utilizadas complementarmente para que sejam respondidas as perguntas de auditoria. Uma seqüência típica de atividades a serem desenvolvidas pela equipe pode ser a seguinte:

- 1) preparar o mapa de produto para identificar os indicadores de desempenho relevantes;
- 2) preparar o mapa de processo relativo ao produto-chave com base nas normas e procedimentos internos, caso existam;
- 3) conduzir entrevistas com o pessoal do órgão auditado para identificar os pontos fortes e as principais fragilidades nesse processo;

- 4) preparar o mapa de processo da situação atual – como está sendo realizado – com a colaboração do pessoal do órgão auditado;
- 5) discutir o mapa com os gestores do órgão auditado;
- 6) identificar oportunidades para melhoria de desempenho e elaborar novo mapa de processo com proposta alternativa de execução, sem se deixar influenciar pela forma como o processo está sendo desenvolvido;
- 7) apresentar o novo mapa de processo para críticas e comentários dos gestores do órgão auditado;
- 8) elaborar o mapa de processo definitivo – indicando a forma recomendada de realizá-lo – que representa a proposta de equipe.

Se a equipe chegar à conclusão de que mudanças no processo de trabalho são necessárias, então poderá ser preciso:

- ? apresentar um plano de mudança, prevendo-se os arranjos a ser realizados;
- ? avaliar o custo das alterações a ser realizadas;
- ? obter o comprometimento dos gerentes e dos funcionários com a mudança, convencendo-os de que a implantação das recomendações produzirá a melhoria de desempenho da organização;
- ? elaborar sistemática para avaliar os resultados produzidos pelo novo processo.

IMPORTANTE: Lembre-se de que poderá ser necessário muito tempo para modificar um processo de trabalho.

6. Referências

KPMG. **Desenvolvimento de Técnicas de Auditoria Operacional I.** (Notas de Aula). Julho 1998.

NATIONAL Audit Office. **Are we being served? – A value for money guide.** Spring 1999.

FOLHA DE SUGESTÕES

O TCU preocupa-se com o constante aperfeiçoamento da qualidade de seus manuais e orientações, buscando, para isso, ouvir a valiosa opinião do público-alvo dos referidos trabalhos.

O questionário a seguir refere-se especificamente à TÉCNICA DE AUDITORIA - MAPA DE PROCESSOS, revisado em maio de 2003. Será muito útil para o TCU se o leitor deste manual puder dispor de alguns minutos para responder as perguntas constantes no referido questionário e enviá-lo pelos Correios (não é preciso selar, pois o porte será pago pelo TCU).

Sugestões sobre este manual também podem ser enviadas das seguintes formas:

E-mail: seprog@tcu.gov.br

Fax: (061) 316-7896

Fone: (061) 316-7313

Endereço: Tribunal de Contas da União - TCU

Segecex/Seprog

Setor de Administração Federal Sul – Quadra 4 - Lote 01

Brasília - DF

CEP: 70042-900



Tribunal de Contas da União
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas
de Governo - Seprog

QUADRO DE SUGESTÕES**FINALIDADE**

Este quadro de sugestões tem por objetivo obter a opinião dos leitores sobre a **TÉCNICA DE AUDITORIA - MAPA DE PROCESSOS**, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Nº do item	Proposta de alteração, supressão ou aditamento	Fundamentação

PTR/BSB 880/92 UP-AC/TCU DR/BSB

CARTA - RESPOSTA
NÃO É NECESSÁRIO SELAR

70099-999

O SELO SERÁ PAGO POR
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
BRASÍLIA-DF

UNIDADES DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria da Presidência	<i>Paulo Nogueira de Medeiros</i>
Consultoria Jurídica	<i>Ricardo de Mello Araújo</i>
Instituto Serzedello Corrêa	<i>Paulo Roberto Wiechers Martins</i>
Secretaria de Controle Interno	<i>Leila Fonseca dos Santos V. Ferreira</i>
Secretaria de Planejamento e Gestão	<i>Mauro Giacobbo</i>
Secretaria de Tecnologia da Informação	<i>Cláudio Silva da Cruz</i>
Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais	<i>Omir José Pereira Lavinias</i>
Assessoria de Comunicação Social	<i>Francisco Raul Félix de Souza Ramos</i>
Assessoria de Relações Internacionais	<i>Sérgio Freitas de Almeida</i>
Assessoria Parlamentar	<i>Erivan Carlos de Carvalho</i>
Secretaria-Geral das Sessões	<i>Eugênio Lisboa Vilar de Melo</i>
Secretaria do Plenário	<i>Elenir Teodoro Gonçalves dos Santos</i>
Secretaria-Geral de Administração	<i>Antônio José Ferreira da Trindade</i>
Secretaria de Recursos Humanos	<i>Cláudia de Faria Castro</i>
Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade	<i>Pedro Martins de Sousa</i>
Secretaria de Material, Pat. e Com. Administrativa	<i>Ary Fernando Beirão</i>
Secretaria de Engenharia e Serviços Gerais	<i>Sinomar Totoli Junior</i>
Secretaria-Geral de Controle Externo	<i>Luciano Carlos Batista</i>
Secretaria-Adjunta de Contas	<i>Alexandre Valente Xavier</i>
Secretaria-Adjunta de Fiscalização	<i>Cláudio Souza Castello Branco</i>
1ª Secretaria de Controle Externo	<i>Rosendo Severo dos Anjos Neto</i>
2ª Secretaria de Controle Externo	<i>Eduardo Duailibe Murici</i>
3ª Secretaria de Controle Externo	<i>Carlos Nivan Maia</i>
4ª Secretaria de Controle Externo	<i>Maria do P. Socorro Teixeira Rosa</i>
5ª Secretaria de Controle Externo	<i>José Moacir Cardoso da Costa</i>
6ª Secretaria de Controle Externo	<i>Ismar Barbosa Cruz</i>
Secretaria de Fiscalização de Desestatização	<i>Jorge Pereira de Macedo</i>
Secretaria de Fiscalização de Obras e Pat. Da União	<i>Cláudio Sarian Altounian</i>
Secretaria de Fiscalização de Pessoal	<i>Antonio Júlio Ferreira</i>
Secretaria de Fiscalização e Ava. de Progr. de Governo	<i>Marília Zinn Salvucci</i>
Secretaria de Macroavaliação Governamental	<i>Paulo Roberto Pinheiro Dias Pereira</i>
Secretaria de Recursos	<i>Odilon Cavallari de Oliveira</i>
Secretaria de Controle Externo/AC	<i>João Batista Diniz Capanema</i>
Secretaria de Controle Externo/AL	<i>Edimilson Monteiro Batista</i>
Secretaria de Controle Externo/AP	<i>Ideusana de Vasconcelos Sepeda Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/AM	<i>Helena Montenegro Valente</i>
Secretaria de Controle Externo/BA	<i>Wilson Júlio da Luz Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/CE	<i>Álvaro Augusto Bastos de Carvalho</i>
Secretaria de Controle Externo/ES	<i>Raimundo Nonato Coutinho</i>
Secretaria de Controle Externo/GO	<i>Maria Elizabeth de Melo Pontes Frascino</i>
Secretaria de Controle Externo/MA	<i>José Maria Araújo Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/MT	<i>Gilmar Gomes de Lira</i>
Secretaria de Controle Externo/MS	<i>Mário Júnior Bertuol</i>
Secretaria de Controle Externo/MG	<i>Élsio Jeová dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/PA	<i>Octávio José Pessôa Ferreira</i>
Secretaria de Controle Externo/PB	<i>Rainério Rodrigues Leite</i>
Secretaria de Controle Externo/PR	<i>Nazaré do Socorro G. Rosário Zuardi</i>
Secretaria de Controle Externo/PE	<i>Ildê Ramos Rodrigues</i>
Secretaria de Controle Externo/PI	<i>José Ulisses Rodrigues Vasconcelos</i>
Secretaria de Controle Externo/RJ	<i>Francisco Carlos Ribeiro de Almeida</i>
Secretaria de Controle Externo/RN	<i>Joel Martins Brasil</i>
Secretaria de Controle Externo/RS	<i>Luis Fernando Giacomelli</i>
Secretaria de Controle Externo/RO	<i>André Luiz Coelho Hyppólito dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/RR	<i>Amoque Benigno de Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/SC	<i>Rafael Blanco Muniz</i>
Secretaria de Controle Externo/SP	<i>Sandra Elisabete Alves dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/SE	<i>Maria Salete Fraga Silva Palma</i>
Secretaria de Controle Externo/TO	<i>Carlos Martins dos Santos</i>