

## OUVIDORIAS: A VEZ DO CIDADÃO



Depois de tramitar 26 anos no Congresso, um novo Código Civil passou a reger a vida de milhões de brasileiros desde a sua entrada em vigor no dia 11 de janeiro de 2003. O texto legal que substituiu o antigo Código Civil - de 1916, escrito por Clóvis Bevilácqua com revisão de Rui Barbosa - trouxe mudanças profundas para os direitos do cidadão, com implicações na vida cotidiana das pessoas e das organizações públicas e privadas. As inovações vão desde a possibilidade de multa a condômino por comportamento anti-social até a definição de quorum para a tomada de decisões em uma empresa.

Abrir um canal de comunicação para funcionar como receptor permanente das demandas dos cariocas. Este é o objetivo da implantação das ouvidorias na prefeitura do Rio de Janeiro, atividade coordenada pela Secretaria Especial de Projetos Especiais (Sepe), que já conta com a adesão da Controladoria Geral do Município (CGM) e de outros 32 órgãos da administração direta e indireta. A meta é estruturar uma rede de ouvidorias que desenvolva um trabalho integrado, sob orientação da Ouvidoria Central sediada na Sepe.

A Empresa Municipal de Informática (IplanRio) elaborou um sistema para realizar o cadastramento em banco de dados das solicitações encaminhadas às ouvidorias, seja pessoalmente, por carta, fax, telefone ou e-mail. Através de consultas ao sistema, a Ouvidoria Central poderá conhecer o perfil de quem recorre às ouvidorias, bem como levantar os assuntos e queixas mais frequentes. A partir de maio, os ouvidores da prefeitura receberão treinamento para incorporar o uso do sistema ao seu dia-a-dia e participarão de um curso promovido pela Associação Brasileira de Ouvidores e pelo Programa de Estudos e Desenvolvimento do Consumidor.

A criação da ouvidoria resgata a experiência da caixa postal 4.000, que na primeira gestão Cesar Maia recebia correspondência identificada ou anônima, denúncias e cartas dirigidas ao Prefeito, gerando o início de várias auditorias. Divulgada em campanhas publicitárias, a caixa postal 4.000 tinha seu conteúdo avaliado por profissionais da CGM e encaminhado aos demais órgãos.

A função de ouvidor da Controladoria será exercida por Alexandre Martins, da Auditoria Geral. Formado em Ciências Contábeis, sempre alimentou o gosto pela poesia e nas horas livres, troca a calculadora pelos pincéis, dando asas à vocação de pintor. Alexandre Martins está animado com a nova atribuição. "A tarefa será complexa, porém muito importante para o nosso órgão. As pessoas vêm em busca de soluções e a ouvidoria deve indicar o melhor caminho, sempre com agilidade", afirma.

O atendimento ao público não é novidade para o ouvidor, que durante sete anos trabalhou no posto do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em Realengo. Nos três anos em que esteve na função, reduziu de quatro horas e meia para 20 minutos o tempo de espera do segurado na fila. Como exemplo de ouvidoria eficiente no município, Alexandre Martins cita o serviço da Comlurb, utilizado por ele para reclamar do acúmulo de entulho em um terreno baldio. No dia seguinte, o problema estava resolvido e Alexandre foi contatado pela ouvidoria para checar o grau de satisfação com a solução encontrada.

**Para falar com o ouvidor da Controladoria Geral do Município:**

Telefone: (21) 2503 3070  
Endereço: Rua Afonso Cavalcanti 455/s. 1429 Cidade Nova - Cep 20211-110  
Rio de Janeiro, RJ

## A comunidade no poder



### O que podemos aprender com o Japão

Produtividade, qualidade e aprendizagem são elementos da cultura japonesa.

## EDITORIAL

### Um ano de responsabilidade fiscal: perspectivas futuras

Lino Martins da Silva

Após um ano de vigência da Lei de Responsabilidade Fiscal constatamos o início de uma verdadeira reforma nas finanças do setor público. Como decorrência, os administradores e membros do Poder Legislativo devem ficar alerta para as conseqüências dessas mudanças, principalmente as que dizem respeito à gestão fiscal responsável e às restrições do endividamento público, bem como as relativas à criação e expansão de despesas.

Podemos constatar nesse primeiro ano de sua vigência, diversos aspectos que evidenciam a necessidade de uma orientação clara por parte dos órgãos fiscalizadores, sob pena de, no final deste exercício, quando estará em pleno vigor a Lei da penalidades, termos um percentual excessivo de administradores que não conseguiram cumprir a referida lei.

É preciso reconhecer que a LRF está embasada em bons e salutares princípios, mas talvez seja necessário fazer algumas reflexões que permitam o refinamento do seu conteúdo, uma vez que o exame atento da lei revela uma ênfase ao fluxo de caixa partindo da premissa de que, na administração pública, o ingresso das receitas antecede sempre a apropriação das despesas, sem considerar que em diversas situações a efetivação das despesas antecede o reconhecimento das receitas. Nestes casos, o tempo mostrará a necessidade de entender que os valores a receber também podem dar respaldo ao contas a pagar, desde que devidamente auditados quanto ao grau de sua realização.

Por outro lado, considerar para fins de confronto com as disponibilidades apenas os restos a pagar na forma do artigo 42, é desconhecer a existência de obrigações de longo prazo inscritas no passivo permanente e que, vencíveis nos primeiros dias do exercício seguinte, podem impactar os recursos disponíveis.

Com base nestas reflexões, a Controladoria está iniciando, via internet, a divulgação permanente dos demonstrativos da LRF e de outros estudos e documentos colecionados neste primeiro ano de vigência da lei. O objetivo é criar um espaço de modernização e democratização da informação financeira municipal, pois com a edição da LRF e as orientações necessárias por parte dos órgãos de fiscalização é de esperar que, cada vez mais, nos afastemos da época em que o registro das finanças públicas constituía uma ação nebulosa que inviabilizava a adoção dos instrumentos técnicos de medição dos recursos e de avaliação dos administradores públicos.

Portanto, embora a preocupação da LRF seja atingir as metas estabelecidas, é preciso que os órgãos de fiscalização tenham a preocupação com a qualidade das informações, para que não persistam dúvidas sobre o balanço geral consolidado do setor público.

### O orçamento participativo e as experiências pioneiras no Brasil



No dia 28 de dezembro de 1963 o município capixaba de Boa Esperança, distante 300 km da capital Vitória, foi desmembrado do município de São Mateus. Mas era tão pobre que o Tribunal de Contas do Estado (TCE), aconselhou a sua extinção ao governador por falta de viabilidade econômica. Os poucos recursos municipais resumiam-se a 18 mil cabeças de gado de corte e à exploração do que ainda restava de madeira de lei na região. Para piorar a situação, os agricultores de Boa Esperança, acostumados à monocultura do solo, não sabiam como utilizar a terra depois da erradicação dos cafezais na década de 1960.

Sem ter como garantir o sustento de seus habitantes, o município perdia mensalmente inúmeras famílias, que em caminhões "pau de arara" deixavam Boa Esperança rumo a um destino melhor nos estados do Paraná, Rondônia, Mato Grosso, Goiás e Pará. "Esta era a situação deplorável em que se encontrava o município de Boa Esperança quando fomos eleitos no biênio 1971/1972. Só havia uma saída para salvá-lo, o trabalho comunitário, que sofreu uma interrupção entre 1973 e 1976 em virtude de nosso sucessor não comungar com nossa ideologia. Mas em 1977, quando assumimos novamente os destinos do município, reativamos e oficializamos o trabalho comunitário", conta o então prefeito Amaro Covre.

Para começar, foi feito um trabalho de conscientização de cidadania junto aos habitantes do lugar, estimulando a sua auto-estima. Em seguida, o município foi geograficamente dividido em comunidades com seus respectivos centros ou pólos de irradiação. Um levantamento da realidade sócio-econômica e cultural de cada uma dessas micro-regiões, assim como um plano de trabalho elaborado a partir das necessidades de cada comunidade completaram a iniciativa. "O homem e a comunidade, que outrora se sentiam enfraquecidos, sem iniciativa e acomodados, descobrem que não são tão inúteis como pensavam e que são capazes de tomar iniciativas e decisões. Com o funcionamento do nosso plano de ação estamos prevendo para o ano de 1983 a maior renda per capita dos municípios capixabas de vida agrícola", relata o então prefeito em seu livro *A Comunidade no Poder* (edição do autor, sem data). Amaro Covre ou o velho guerreiro, como é chamado pelo governador do Espírito Santo, José Ignácio Ferreira, foi eleito novamente em 2000 prefeito de Boa Esperança.

Nos anos 90, em todo o país, vários municípios implantaram - caso de Belém (PA), Londrina (PR) e Feira de Santana (BA) - ou estão implantando - como no Rio de Janeiro (RJ) - o orçamento participativo. É um modelo de gestão pública no qual a comunidade também decide e define os investimentos, as prioridades, as obras e as ações a serem desenvolvidas pelo governo. A prefeitura de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, é a experiência mais bem sucedida desse tipo de administração teve início em 1989. O modelo de gestão pública da capital gaúcha é referência nacional e internacional.

O orçamento participativo não é um sistema perfeito e acabado: tem problemas que exigem uma constante vigilância, rediscussão e aperfeiçoamento. Mas até agora comprovou que a gestão democrática e transparente dos recursos públicos é uma boa maneira de evitar a corrupção e o mau uso do dinheiro público.

### **Brasil: quem se beneficia com a reforma do Estado?**

Esse é o título de artigo do professor Dimas Floriani - coordenador do curso de Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento na Universidade Federal do Paraná - publicado em 1998 no volume nº 8 dos Nouveaux Cahiers de l'IUED (Instituto Universitário de Estudos sobre o Desenvolvimento).

O texto aborda a reforma administrativa do Estado proposta pelo governo Fernando Henrique Cardoso e algumas das suas contradições, como o caso das leis que regem a aposentadoria. Temerosos com as novas regulamentações muitos profissionais anteciparam suas aposentadorias, contribuindo para aumentar o déficit orçamentário crônico do Ministério da Previdência Social. Segundo o professor Floriani, o modelo proposto pela reforma administrativa em âmbito federal, apoiado na eficiência da administração pública e na redução do déficit orçamentário do Estado, exprime uma nova concepção de Estado e do seu papel na sociedade.

O artigo também trata da globalização da economia, do Estado social liberal, da demanda de uma nova racionalidade que procure ajustar a sociedade ao mercado globalizado e questiona os privilégios que detém uma parcela mínima da sociedade brasileira, o que contribui para aumentar ainda mais a desigualdade social existente no Brasil. A íntegra deste texto está disponível em "textos selecionados", na nova página da Controladoria na internet.

---

### **Profissionais administrativos realizam encontro**

Quase 200 pessoas lotaram o auditório do Centro Administrativo São Sebastião para uma reunião promovida no dia 15 de março pela Controladoria Geral do Município e pela Secretaria Municipal de Fazenda. O objetivo do encontro foi facilitar a integração entre os órgãos de controle e os diretores de administração, gerentes setoriais de contabilidade e assessores de planejamento e orçamento de toda a prefeitura. A reunião também buscou orientar os profissionais, logo no início da gestão, sobre a sua importância no contexto de cada secretaria ou órgão municipal, proporcionando embasamento técnico para as suas atividades.

"A área administrativa é fundamental para viabilizar as ações e políticas planejadas para o Município, principalmente em tempos de Lei de Responsabilidade Fiscal", frisou o Controlador Lino Martins. "Nós estamos zelando, a cada dia, para que a prestação de contas da prefeitura chegue ao fim do ano sem problemas". Os participantes também assistiram a apresentações sobre a IplanRio e setores da Controladoria diretamente ligados à sua área de atuação.

Ao encerrar o encontro, Lino Martins lembrou as recomendações que o Prefeito Cesar Maia costuma fazer aos profissionais administrativos: encarar a redução de custos como meta; observar o comportamento das despesas nos últimos cinco anos para melhor interpretar os dados; e analisar com cautela os contratos para serviços de limpeza, vigilância e manutenção.

---

### **Novos serviços online**



O relatório resumido da execução orçamentária do município no primeiro bimestre do ano já está disponível no site da Controladoria, bem como a prestação de contas completa do ano 2000, conforme determina a Lei de Responsabilidade Fiscal.

A página também permite ao internauta conhecer a tabela com os preços de mercado de gêneros alimentícios, que serve como referência para todos os órgãos do Município. Atualizados a cada 15 dias, os valores da tabela são apurados pela Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento ao decreto nº 19.481, de 09/01/2001.

Outra novidade é um link direto para a versão eletrônica do Diário Oficial, que facilita a navegação pelo portal da prefeitura do Rio de Janeiro.

## ENTREVISTA

**Sérgio Fontoura, Presidente da IplanRio - Empresa Municipal de Informática**



Sérgio Fontoura de Oliveira é engenheiro eletrônico e Mestre em Sistema de Computação pela UFRJ. Na universidade, integrou o corpo de analistas de sistemas do Núcleo de Computação, foi Superintendente Geral e Coordenador de Concursos Públicos. Está desde 1995 na IplanRio, para onde foi convidado pelo Prefeito Cesar Maia para compor o quadro de assessores de informática. Em 1996 assumiu a diretoria de processamento de dados e, em 1999, a presidência da empresa. Desde janeiro de 2001 acumula também a presidência da Comissão Municipal de Informática, vinculada ao gabinete do Prefeito.

**Pre\$tando Conta\$ - Qual o papel da IplanRio dentro da Controladoria como órgão complementar das funções de controle?**

Sérgio Fontoura - A IplanRio adquiriu um novo papel a partir de 1999, quando passou a ser a Empresa Municipal de Informática, com uma missão específica: concentrar sua atenção no uso de tecnologias da informação por todos os órgãos da prefeitura. A Iplan, na verdade, faz parte de um sistema maior dentro da Prefeitura: o sistema municipal de informática, composto por um conselho estratégico, que tem a representação do Prefeito e de um conjunto de Secretários, e por um órgão central que é a Iplan, cuja função é normatizar, padronizar e orientar o uso dessas tecnologias. Outro papel que cabe à Iplan é o de supervisionar as coordenações setoriais - grupos de informática localizados dentro de cada Secretaria, de cada órgão da administração indireta (empresas, fundações e autarquias). A Iplan tem um papel de órgão central sob o ponto de vista da condução, apuração e verificação de práticas de adoção tecnológicas. Funciona também como orientador para esses subgrupos de coordenação setorial exercido pelas secretarias. Ao mesmo tempo, é um órgão articulador de estratégias das políticas que fazem parte do plano

de governo, seguindo orientações do Conselho Municipal de Informática. A IplanRio se encaixa como órgão vinculado à Controladoria no momento em que a Controladoria exerce este papel dentro da área de controle da administração municipal. Assim como a Controladoria, a IplanRio tem uma função fiscalizadora, orientadora e normatizadora, só que do ponto de vista do uso da tecnologia e do uso da informática.

Pre\$tando Conta\$ - Gostaria que comentasse a Portaria nº 004/2001 publicada no Diário Oficial de 10 de abril, que trata da política de segurança da informação.

Sérgio Fontoura - Este é um ponto que considero um marco na história da administração pública municipal. Há muitos anos, no município do Rio, a área de informática participava como ator coadjuvante nos procedimentos administrativos, tributários e de relacionamento com o cidadão, mas nunca foi estruturada com regras pré-estabelecidas para os seus usuários (servidores e contratados). Desde 1995, a IplanRio vem se desdobrando para aumentar o controle no uso da informação como bem público, ou seja, a área de informática não pertence aos programadores, aos analistas ou aos sistemas: é um patrimônio da sociedade. Em alguns momentos existe um caráter confidencial, porque envolve questões individuais que esbarram na Constituição, em direitos que são intransponíveis. Quando se fala de uma relação tributária ou de um dado de saúde, por exemplo, estamos falando de questões de caráter extremamente sigiloso. E a informática tem essa preocupação. Há seis anos temos procurado aprofundar e instalar mecanismos de segurança para que a informação esteja plenamente assegurada não só para a administração municipal como para o próprio cidadão, a quem pertence a informação. A IplanRio tem, assim, uma ampla missão, que é institucionalizar as regras, as normas de conduta, para que os funcionários tenham conhecimento da importância da informação. Não basta apenas preservar os bens patrimoniáveis e físicos - cadeiras, computadores, telefones ou mesas - comumente visto pelos servidores. A informação não é fisicamente tangível, ela é digital, e por isso tem um valor patrimonial superior a esses bens físicos. A política de segurança foi instituída em razão do entendimento do Prefeito Cesar Maia, que a considera de extrema importância. Foi inclusive matéria do primeiro Diário Oficial desta nova gestão. A criação pelo Prefeito de uma Câmara Técnica de Segurança da Informação é o resultado dos esforços iniciados ainda na primeira gestão Cesar Maia, em 1995, quando aconteceu um processo de avaliação e auditoria externa: ali foi colocada a pedra fundamental para que pudéssemos em 2001 lançar definitivamente um conjunto de regras com esse caráter. Esta, aliás, não é uma preocupação apenas da prefeitura do Rio de Janeiro.

## ENTREVISTA

### **Sérgio Fontoura, Presidente da IplanRio - Empresa Municipal de Informática**

Pre\$tando Conta\$ - Isso está relacionado ao Livro Verde da Sociedade da Informação, produzido pelo governo federal e atualmente em discussão entre vários setores?

Sérgio Fontoura - Os governos, de um modo geral, estão cada vez mais conscientes da necessidade de aprofundar as regras e as normas sobre a manipulação de um patrimônio que não é físico, mas digital. A tecnologia é cada vez mais adotada porque significa mecanismos de acessibilidade, de produtividade. Através da tecnologia, cada vez mais o cidadão - sobretudo o de baixa renda, que é quem mais precisa - terá acesso a serviços públicos que a prefeitura pretende desenvolver em várias áreas como saúde, educação, desenvolvimento social e no campo tributário. Esses facilitadores de serviços dependerão cada vez mais da tecnologia, que ganha com isso uma importância muito grande no mundo administrativo. A informática ganhou esta dimensão no governo Cesar Maia: existem projetos importantes na área da saúde e da educação que, acredito, modificarão a relação entre o governo e a sociedade durante os quatro anos de mandato.

Pre\$tando Conta\$ - Alguns projetos atualmente em tramitação no Congresso Nacional tratam do uso do software livre na administração pública. O que tem a dizer sobre isso e qual seria, na sua opinião, o impacto dessa utilização?

Sérgio Fontoura - Este é um tema bastante interessante para a área da tecnologia. Há uma discussão muito intensa no mercado em relação à dependência criada pela propriedade dos sistemas. A Microsoft, por

exemplo, é uma potência mundial em decorrência da venda dos seus produtos e de uma manutenção permanente do seu mercado. A questão da relação comercial com os produtores de tecnologia levou a sociedade a pensar em outras alternativas, no mínimo para forçar uma concorrência para os preços diminuïrem. Surge assim a oportunidade de termos produtos, softwares, de livre acesso mas que não estão necessariamente associados à gratuidade plena. Esta discussão, particularmente no Brasil, teve um peso maior em virtude de uma prática adotada pelo governo do Rio Grande do Sul, que passou para a área da educação o uso obrigatório desses produtos de caráter livre, diminuindo significativamente as compras de software. Não é um assunto fácil de ser discutido porque o software livre permite que os grupos que têm acesso à informática tenham acesso também à construção dos produtos disponibilizados e, dessa forma, promovam em cima deles seus próprios desenvolvimentos. Naturalmente, quando você usa um desses produtos e faz suas próprias adaptações, ele se torna particular, começa a ter um caráter de individualidade. Qual a extensão dessa adoção? É a conectividade com o mundo. Na hora em que se começa a particularizar desenvolvimento tem início também a perda da conectividade com o mundo. A adoção do software livre é saudável por forçar um processo de concorrência junto aos grandes produtores de tecnologia. Mas existem restrições que envolvem a adoção desses produtos e que devem ser observadas. O município está estudando e acompanhando essa questão: no início de 2001, foi publicada Portaria criando um grupo de trabalho que envolve a IplanRio e as secretarias. O objetivo é estudar os campos específicos nos quais o uso do software livre poderá resultar em economia aos cofres municipais, com a preocupação de não criar um isolamento em relação ao mundo tecnológico.

### **Grupo acompanhará preços de compras**



A Controladoria criou o Grupo Permanente de Acompanhamento e Controle de Preços para realizar comparações entre os valores praticados nas compras e licitações da prefeitura. Composto por técnicos de diferentes setores internos, o objetivo do grupo é evitar disparidades de preço quando os diversos órgãos fizerem aquisição dos mesmos produtos, inclusive com os mesmos fornecedores. O trabalho servirá de base para relatórios mensais com os preços máximos e mínimos dos artigos comprados por cada secretaria ou órgão, aumentando o poder de barganha da prefeitura e permitindo à Controladoria avaliar eventuais distorções. Para isso, a Empresa Municipal de Informática (IplanRio) vai desenvolver um sistema que possibilite fazer simulações sobre as variações de preços. Os relatórios do Grupo Permanente estarão em breve disponíveis também no site da Controladoria do Município.

### **Projeto dará acesso a informações orçamentárias do Rio de Janeiro**

A Controladoria Geral do Município vai apresentar ao Prefeito Cesar Maia um projeto para possibilitar o acesso direto ao orçamento e à execução orçamentária do Rio de Janeiro via Internet. Pela proposta, instituições de pesquisa, universidades, organizações não governamentais e associações de todo o Brasil poderão solicitar seu cadastramento para consultar essas informações on line. O pioneirismo da iniciativa traz duas novidades: o acesso à execução orçamentária - hoje, é possível consultar o orçamento do município apenas no site do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e a possibilidade de consulta sem intermediários ao Fincon, sistema gerenciado pela Controladoria que concentra dados orçamentários e financeiros do município.



"Vamos sugerir ao prefeito que edite um decreto para regulamentar esse projeto. Nossa idéia é democratizar as informações orçamentárias do Rio de Janeiro, permitindo que as consultas aconteçam diretamente na fonte, ou seja, no sistema Fincon. Atualmente, quem quiser estudar esse assunto precisa recorrer à Câmara de Vereadores, cujo acesso ao sistema é garantido, ou acompanhar as publicações da Prefeitura no Diário Oficial", afirma o Controlador Lino Martins.

As consultas permitirão conhecer as verbas destinadas ao orçamento e a sua execução. Para a Contadora Geral Fátima Rosane Machado Barros, as duas possibilidades oferecerão rico material de estudo, em momentos diferentes. "Para o cidadão, é importante conhecer o orçamento porque ele traduz em números uma projeção para o trabalho da prefeitura, é o que se imagina que será feito. Já a execução orçamentária é a realidade do orçamento no dia-a-dia, o registro de quem está gastando quanto, em que projetos". A idéia é disponibilizar dados sobre empenhos, liquidações, dotações e outras operações efetuadas pelos órgãos da Prefeitura, bem como relatórios e informações que facilitem a pesquisa.

O projeto da Controladoria insere-se no contexto da equipe macro-funcional Governo Eletrônico (E-Rio), criada pelo prefeito Cesar Maia através do decreto 19.802, de 20/04/2001, sob a coordenação da Secretaria Especial de Projetos Especiais. A equipe é composta por dez órgãos da administração, além da Controladoria, e desenvolverá seu trabalho com o objetivo de promover ampla utilização de meios eletrônicos, para aumentar a transparência dos atos de governo.

A finalidade do E-Rio é definir estratégias que ampliem a oferta de serviços e de informações por meio eletrônico, em duas linhas de ação: E-Cidadão, marcada pela interatividade, participação e publicidade; e E-Gov, cuja meta é aumentar a produtividade operacional e a interatividade intra e intergovernamental.

A Empresa Municipal de Informática (IplanRio) desempenhará papel estratégico na iniciativa, viabilizando o acesso discado à base de dados do Fincon pela Internet. "As instituições solicitarão as consultas à Controladoria e nós faremos o seu cadastramento, criando uma conta no provedor Internet da Iplan", esclarece o Diretor-Presidente da Empresa Sérgio Fontoura. "É preciso registrar tanto as entidades quanto as pessoas autorizadas a trabalhar diretamente com esses dados, que receberão uma senha a ser trocada de tempos em tempos". De acordo com Sérgio Fontoura, os mecanismos de proteção aos bancos de dados oferecerão total segurança contra hackers.



## ESTANTE

### "Mottainai" é o maior segredo do sucesso japonês



Qualidade, Produtividade e Cultura - O Que Podemos Aprender Com os Japoneses  
Tsikara Yoshimoto  
Editora Saraiva, 1992.  
137p.

O Japão é um país praticamente desprovido de recursos naturais, sujeito a calamidades (terremotos, maremotos, erupções vulcânicas) e sobretudo com muito pouco espaço. É de se imaginar que a sobrevivência seja tarefa difícil no Japão. Por isso, não por acaso, o vocábulo mottainai, que no idioma japonês significa "todas as coisas boas do mundo são presentes dos deuses ao homem", desde cedo faz parte da educação e da rotina de todos os japoneses, sem exceção. Assim, "desperdiçar seja o que for, é uma ofensa grave ao criador", conta o nissei Tsikara Yoshimoto em seu livro *Qualidade, Produtividade e Cultura - o que podemos aprender com os japoneses* (Editora Saraiva, 1991, 166p).

Tsikara Yoshimoto é paulista, formado em engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP e consultor em organização e direção de empresas há 30 anos. "Com bastante frequência sou procurado por diferentes tipos de pessoas para falar sobre os mais variados aspectos da cultura japonesa. Foi o que me levou a estudar e a pesquisar os costumes e as técnicas nipônicas de gerenciamento. E sendo descendente de japoneses, o testemunho de minha família foi de grande valor. Não acho que devemos copiar os japoneses em tudo. Devemos saber como eles pensam e agem, para então procurarmos os nossos próprios caminhos, a fim de atingir o que eles já conseguiram."

Educado em duas realidades distintas, a brasileira e a japonesa, Yoshimoto traça de maneira original um paralelo entre estas duas culturas, contextualizando sempre os dois modos de pensar: "aqui no Brasil, alguns executivos tentam impor a manutenção de higiene em suas fábricas sem perceber que bons hábitos de ordem e asseio se conseguem por meio de educação e conscientização, e esta última nunca é obtida à força, mas sim mediante exemplos e condições que facilitem os costumes corretos e inibam os maus hábitos."

É interessante o capítulo dedicado aos "Círculos de Controle de Qualidade", criados pelos japoneses no início da década de 60 e que rapidamente chegaram ao Brasil. Nele, Yoshimoto faz uma análise das muitas empresas brasileiras que passaram por grandes decepções com este programa de qualidade, porque acreditavam que bastava copiar as técnicas para que tudo desse certo, na ilusão de que a produtividade e a qualidade melhorariam automaticamente. Esqueceram-se porém do principal: dos cuidados e dos preparos constantes, necessários para que a implantação do programa tivesse sucesso. "Na década de 40, quando os imigrantes japoneses começaram a ocupar as terras já cansadas do vale do Paraíba e se puseram a plantar e colher em abundância verduras e legumes, a admiração foi geral. Até hoje, quando se encontra um sítio bem cuidado costuma-se dizer que o sítio deve ser de um japonês. O que esses agricultores fizeram foi simplesmente preparar a terra e cuidar da plantação, desde o plantio até a colheita."

O livro de Yoshimoto é, antes de mais nada, uma boa introdução da cultura japonesa. Ele faz uma mistura equilibrada de tópicos culturais - uma passagem pelo sistema familiar e educacional japonês, sua história,

seu idioma e a aprendizagem permanente que se pratica no Japão, entre outros - aos tópicos de caráter "técnico e operacional" - como a cultura organizacional, as relações de trabalho, as técnicas industriais japonesas e os círculos de controle de qualidade e criatividade.

Yoshimoto satisfaz, com a credibilidade de quem é por herança brasileiro e japonês, a curiosidade daqueles que se interessam pelas coisas do Japão.

O livro é um desprezioso cartão de visitas da mentalidade japonesa, das tradições que são de berço e que, justamente, é o diferenciador entre o que dá certo. Tsikara Yoshimoto cumpre em seu livro o propósito de tornar mais conhecida a maneira de ser do povo japonês.

### **Ibase comemora projeto**

O projeto da Controladoria vai contribuir para ampliar o alcance de iniciativas promovidas por associações e institutos com o objetivo de encurtar a distância entre a população e o orçamento público. Através do acesso direto ao Fincon, o trabalho dessas entidades ganhará mais agilidade, além de novas possibilidades de pesquisa e cruzamento de dados.

Pioneiro nessa área de atuação, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) desenvolve há mais de dez anos o projeto Democratização do Orçamento, que realiza estudos nacionais sobre o tema, eventos e programas de capacitação. No dia 19 de abril, o Instituto lançou mais um produto desse projeto: o Cidade Transparente, um sistema de consultas pela Internet (em [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)) que permite conhecer o orçamento do Rio de Janeiro - município escolhido como piloto do projeto.

"Nosso objetivo é fazer uma tradução do orçamento carioca para que o cidadão compreenda como o poder público usa o dinheiro de todos", esclarece a coordenadora do projeto e socióloga Júlia Ribeiro. Animada com a iniciativa da Controladoria, a pesquisadora já pensa em novas perspectivas: "o Ibase certamente está interessado em se cadastrar. Só teremos a ganhar com a consulta direta ao Fincon, já que atualmente dependemos da Câmara de Vereadores para acessar o sistema".

---

### **LRF ignora diferenças**

**Conta dos ajustes será paga pelos grandes centros, alerta economista**

Um caleidoscópio formado por vários "brasis", um país fragmentado em mais de cinco mil municípios. Assim é o Brasil descrito pelo Coordenador de Articulação Político-institucional do Ibam (Instituto Brasileiro de Administração Municipal), o geógrafo e economista François E. J. de Bremaeker. Por causa desta diversidade, ele defende a aplicação diferenciada da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). A proposta do economista foi o tema da primeira palestra dos Seminários da Controladoria, realizada dia 26 de março no auditório da Prefeitura.

O estudo de Bremaeker apresenta alternativas para atenuar os efeitos do que ele classifica como "síndrome da simetria": partindo do princípio de que todos os municípios são iguais, conferir-lhes o mesmo tratamento legal acaba produzindo distorções perversas. "É preciso considerar que, embora 2.700 municípios estejam em zonas rurais, a carga tributária brasileira está baseada em atividades essencialmente urbanas. O Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) fica concentrado numa faixa entre 50 e 80 municípios", exemplifica.

**Medidas facilitadoras** - O economista sugere a criação de condições favoráveis aos municípios para sua adequação à LRF. A primeira medida seria a compensação das despesas municipais com funções de competência da União e dos estados, principalmente nas áreas de saúde, educação e assistência social. Segundo dados do Ibam, cidades de até dez mil habitantes chegam a comprometer mais de 10% da receita para financiar serviços que não são de sua competência.

A segunda medida propõe ampliar os prazos para adaptação de despesas de pessoal dos 1.740 municípios

sujeitos ao redutor do Fundo de Participação dos Municípios - 57,8% deles localizados nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, as mais pobres do país. De acordo com o economista, os cálculos para o repasse do Fundo foram baseados no censo de 1991, embora a população daqueles municípios já fosse maior do que o estimado naquele ano. A proposta prevê prazos adicionais para que esses municípios enquadrem suas despesas com pessoal no limite legal de 60%.

Outra sugestão é regularizar a periodicidade das transferências constitucionais, permitindo que cada prefeito faça a sua programação financeira com segurança. Finalmente, a quarta medida prevê o estabelecimento de tetos diferenciados para o comprometimento de receitas com o pagamento das dívidas municipais: 7% para os mil municípios mais pobres, 10% para o segundo grupo de mil mais pobres e 13% para os demais.

Para reforçar suas propostas, François de Bremaeker cita dados de 1998 do Ibam: mais da metade dos municípios brasileiros apresenta déficit fiscal, mas 75% deles superariam o problema se a distribuição dos recursos fosse melhor ou caso as despesas fora da competência municipal não pesassem nas contas. Os municípios de menor porte terão mais facilidade para se ajustar às exigências da LRF, porém apresentarão a conta aos maiores. "O administrador limitará seus gastos, provavelmente deixando de investir em setores como saúde e educação. Isso sem dúvida irá sobrecarregar esses serviços nos municípios vizinhos de maior porte, afetando diretamente o atendimento à população".

### Por dentro das finanças municipais

A divulgação do resumo da execução orçamentária, bem como das disponibilidades de caixa é imperativo da LRF e a CGM, além da formal divulgação pelo Diário Oficial, faz sua divulgação no site da CGM e nesta página. Na execução a seguir cabe destacar que o volume das receitas tributárias (R\$ 0,6 bilhões) é devido à antecipação do IPTU e, conseqüentemente, gera uma ampliação dos ingressos no caixa do Tesouro, que passa a ter a responsabilidade pela gestão desses recursos. Por outro lado, cabe destacar que as receitas correntes até março de 2001 atingiram o montante de R\$ 1,369 bilhões, o que representa um aumento de 5,7% quando comparadas com o valor de R\$ 1,295 bilhões arrecadado no mesmo período do exercício anterior. No que se refere às disponibilidades de caixa, verificase uma suficiência em relação aos compromissos inscritos no Passivo Financeiro da ordem de R\$455,7 milhões no PREVIRO e de R\$627,2 milhões no Tesouro.

### Expediente

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

**Prefeito:** Cesar Maia

**Vice-Prefeito:** Marco Antonio Vales

Controladoria Geral do Município

**Controlador Geral:** Lino Martins da Silva

**Sub-controlador:** Vinícius Viana

Assessoria de Comunicação

**Assessor:** Ana Cláudia Theme

Prestando Conta\$

**Consultoria Editorial:** Sonia Virgínia Moreira

**Redação:** Ana Cláudia Theme, Graça Louzada e Leila Nascimento

**Edição de Arte e Ilustração:** Zope

**Produção:** Lígia Vianna