

A estruturação da CGM baseada na Gestão de Processos

Para conferir mais excelência à sua gestão, a Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro (CGM-RJ) solicitou que a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Institucional da Casa Civil (CEGI) da Prefeitura do Rio desenvolvesse, em todos os setores da CGM, estudo do impacto de uma gestão baseada em processos, de forma a torná-la mais dinâmica, ágil, flexível e adaptável às transformações e necessidades da sociedade moderna.

O trabalho, batizado de *Projeto de Identificação dos Macroprocessos e Construção da Cadeia de Valor*, foi realizado no período de junho a setembro de 2011, envolvendo dirigentes e equipes na discussão sobre a arquitetura dos processos da CGM e na construção da *cadeia de valor*.

A cadeia de valor é o conjunto dos processos de negócio da empresa representado por meio de uma diagramação, situando-se, portanto, no nível macro. Sua representação, em geral, exhibe os fluxos de valor principal, de apoio e os corporativos, que orientam os demais processos. Seu desdobramento é denominado pelos especialistas como arquitetura de processos.

Para se construir uma cadeia de valor é preciso conhecer claramente o funcionamento do negócio, seus processos e macroprocessos, especificando-se as atividades que agregam valor, e se relacionam através de elos dentro da cadeia, correlacionando à forma como uma atividade de valor é executada, ao custo ou ao desempenho de outra.

Na opinião da subcontroladora de Integração de Controles, Angela de Arezzo Meireles, a efetiva participação do corpo estratégico e gerencial da Controladoria possibilitou a todos um melhor entendimento

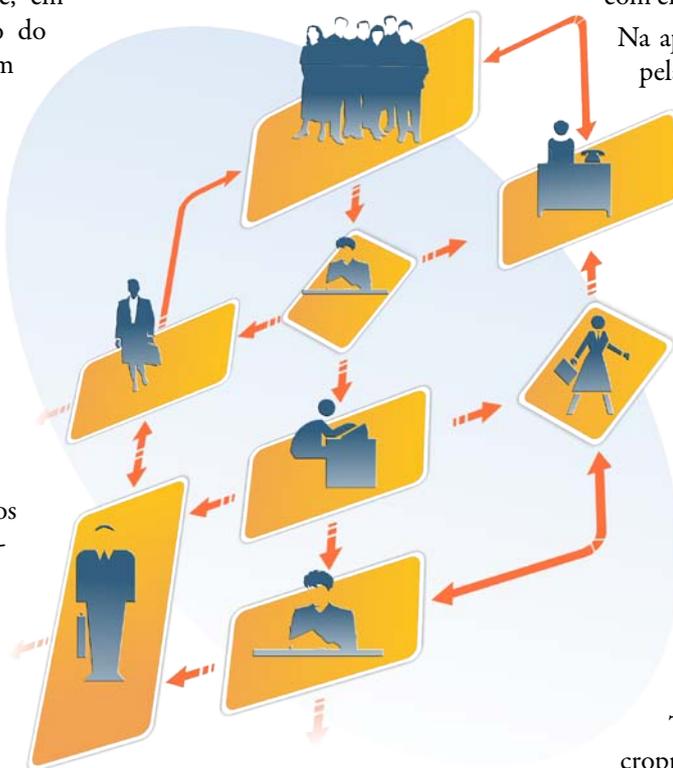
metas e resultados. “Também há a melhora no processo de tomada de decisão, ficando bem mais alinhado com o direcionamento da CGM, no sentido de como contribuir para um melhor funcionamento do órgão, com eficácia nos resultados”, destacou.

Na aplicação do trabalho desenvolvido pela CEGI foram utilizados formulários de pesquisa organizacional, identificados os macroprocessos, construída a cadeia de valor, detectadas as oportunidades de melhoria e elaborado um relatório executivo. Por fim, foram feitas proposições para as eventuais alterações, além de criadas as bases para remodelagem organizacional.

Os macroprocessos do negócio da CGM identificados são: formular e disponibilizar diretrizes de controle interno; disponibilizar informações gerenciais; avaliar a gestão e demonstrar as contas públicas.

Também foram definidos os macroprocessos de suporte ao negócio da CGM que são: promover relacionamento interinstitucional e intercâmbio; divulgar ações e produtos da CGM; monitorar o planejamento da CGM; gerir pessoas; gerir infraestrutura e logística e prover comunicação social.

Assim, objetivando a integração e aproximação dos processos correlatos, a estrutura organizacional da CGM foi adequada aos seus macroprocessos de negócios. ▶



do funcionamento da organização. “Com certeza, tivemos ganhos. Entre eles, cultura organizacional, integração, e melhor definição de responsabilidades”, disse. Em sua opinião, o trabalho representa, para o corpo técnico, uma possibilidade para a uniformização de procedimentos e otimização de processos, bem como definição adequada de responsabilidades e indicadores mais claramente estabelecidos, a fim de melhor gerir

Nesta edição

Entrevista

Confira as entrevistas com Maria Silveira, presidente da Empresa Olímpica Municipal, e Vânia Vieira, diretora de prevenção da corrupção da CGU.

(páginas 3 e 7)

Artigo

O analista da CGU Marcus Vinicius de Azevedo Braga disserta sobre os impactos da Lei de Acesso à Informação na dinâmica do controle interno.

(página 5)

Estante

Veja a dica de três obras que abordam respectivamente, a contabilidade ambiental, gestão pública e controladoria voltada para concursos.

(página 9)



foto: Pedro Curi

Estruturação por processos deve incrementar a dinâmica de trabalho dos setores da CGM-RJ

► Foi criada a Coordenadoria Geral de Diretrizes e Informações (CGDI), que reunirá os macroprocessos de formular e disponibilizar diretrizes de controle interno e de disponibilizar informações gerenciais. Essa coordenação será responsável pelo gerenciamento, definição e implementação de regras de controle nos sistemas informatizados sob gestão da Controladoria, como, por exemplo, o Sistema de Contabilidade e Execução Orçamentária, o de Controle de Contratos, o de Bens Patrimoniais e o de Controle de Gêneros Alimentícios. Ela também será responsável pela manutenção e gestão do Sistema de Informações Gerenciais - SIG (inclusive quanto à disponibilização de informações orçamentárias e financeiras para transparência da administração municipal); pela apuração de custos e geração de relatórios sintéticos ou de análises situacionais; por estabelecer indicadores de monitoramento a partir dos cruzamentos de bancos de dados e por identificar oportunidades de ações de controle preventivos, concomitante e a posteriori.

Já o macroprocesso de avaliar a gestão ficará a cargo da Auditoria Geral (ADG), que será responsável pelas auditorias ope-

rationais, contábeis, de conformidade, de metas, de sistemas de folha de pagamento e de receitas, além de inspeções físicas e certificações das prestações de contas dos ordenadores de despesa. Para executar esses processos, a ADG contará com a colaboração de quatro coordenadorias pelas quais os processos serão distribuídos. A intenção atual é obedecer a uma matricialidade cujas variáveis serão a especificidade da auditoria e o conhecimento dos negócios dos órgãos e entidades a serem auditados.

Por fim, o macroprocesso de demonstrar contas públicas permanecerá como responsabilidade da Contadoria Geral (CTG), que gerenciará os processos de registros e análises contábeis; elaboração de demonstrativos, inclusive os previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal; disponibilização de informações oficiais para outros entes; preenchimento de sistemas de dados contábeis e orçamentários; consolidação das contas municipais; e definição dos critérios contábeis a serem seguidos pelos órgãos e entidades da Prefeitura no que concerne à contabilidade, além da elaboração da prestação de contas anual da gestão da Prefeitura.

Todos esses macroprocessos serão supervisionados pela Subcontroladoria de Integração de Controles e o modelo da nova estrutura está disponível no portal, no endereço: <http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/>

Implantação da Gestão

Para explicar a implantação da gestão baseada em processos, a coordenadora substituta da Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica da Polícia Federal, Direção Geral Brasília, Claudete Terezinha Trapp, ministrou palestra para os servidores da Controladoria e da Prefeitura do Rio, no mês de agosto, apresentando a sua pesquisa *A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processo*. A palestra marcou a 43ª edição do Programa Seminários da CGM.

Claudete, que desde 2007 trabalha na Polícia Federal atuando como perita criminal, frisa que planejamento estratégico e processos são coisas que precisam andar juntas. “Para implementar com sucesso uma gestão baseada em processos, é preciso levantar quais características da instituição pública que podem atrapalhar na hora de fazer essa implementação”, resume a perita. Segundo ela, os especialistas consideram uma gestão de processos efetiva quando ela agrega melhorias aos processos, contribuindo para que a organização chegue ao seu objetivo.

“Nesse ponto, algo que é ressaltado por todos os especialistas, é muito importante ter a documentação, os fluxos dos processos. Mas isso só não basta. O que é importante na gestão de processos é poder verificar os gargalos e tentar, a partir daí, eliminá-los. Uma gestão é bem sucedida quando consegue gerar e contribuir para evidenciar e tangibilizar os ganhos reais por meio de medições de desempenho”, diz, acrescentando que a capacidade da gestão de processos de mudar a cultura das pessoas evita que o trabalho se resuma “a ficar apenas apagando incêndio e não resolver realmente o que fazemos de errado em nosso dia a dia”. *(continua na pág. 11)* ►

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Controladoria Geral do Município

Controlador Geral:

Antonio Cesar Lins Cavalcanti

Subcontroladora de Gestão:

Nadia Assunção Fernandes Neves

Subcontroladora de Integração de Controles:

Angela de Arezzo Meireles

PreStando Conta\$

Edição e pauta:

Margarete Ramos

Diagramação e arte:

Daniel Santos de Barros

Redação e revisão:

Aislan Loyola
e Rogério Lessa Benemond

Assessoria de Comunicação Social

Assessora-chefe:

Margarete Ramos

Assessor-auxiliar:

Aislan Loyola

Editor gráfico:

Daniel Santos de Barros

Rua Afonso Cavalcanti, 455 - sala 1409
Cidade Nova, Rio de Janeiro - RJ - 20211-901
Tel.: (21) 2976-1515/2967
E-mail: acs.cgm@pcrj.rj.gov.br
[Http://www.rio.rj.gov.br/cgm](http://www.rio.rj.gov.br/cgm)

Entrevista

Maria Silvia Marques

Presidente da Empresa Olímpica Municipal

A senhora já ocupou vários cargos importantes, inclusive o de Secretária da Fazenda do Rio. Atualmente, está na Presidência da Empresa Olímpica Municipal (EOM). Como vê essa volta à Administração Pública Municipal, tendo pela frente o desafio da realização das Olimpíadas 2016?

Minha motivação para aceitar o convite do prefeito Eduardo Paes para presidir a EOM é fruto da vontade e do prazer de trabalhar pela cidade onde eu e meus filhos vivemos, além de participar diretamente dessa grande transformação gerada pelos Jogos Olímpicos.

Preparar a cidade para receber grandes eventos realmente é um desafio. Mas sou totalmente identificada com a visão da Prefeitura de que os Jogos Olímpicos devem servir à cidade. Estamos trabalhando para que, na próxima década, o Rio de Janeiro seja a melhor cidade do Hemisfério Sul para viver, trabalhar e visitar.

Como está a integração entre a Prefeitura, os governos estadual e federal, e os diferentes agentes nacionais e internacionais envolvidos no processo de preparação da cidade para a realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas?

A preparação para os Jogos Olímpicos reforçou a integração que já existia entre os três níveis de governo. Esse alinhamento institucional, que inclui o Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016, tem sido fundamental desde a candidatura do Rio de Janeiro e é fator chave para o sucesso dos Jogos. A Fifa e o Comitê Olímpico Internacional têm exigências específicas em diversas áreas e fazem um acompanhamento constante do trabalho. Nessas visitas regulares, a Prefeitura apresenta seus projetos e avanços.

Quais foram suas impressões das Olimpíadas de Londres? O que recomendaria que fosse repetido no Rio?

Londres é uma cidade muito mais pronta que o Rio de Janeiro em termos de infraestrutura. As necessidades e os desafios são diferentes. Mas a presença da equipe da Prefeitura nos Jogos Olímpicos de Londres 2012 foi muito produtiva. Cada evento trouxe novas informações e lições que poderão ser utilizadas ou adaptadas para a realidade carioca.

Nossos técnicos tiveram a oportunidade de conhecer as instalações esportivas de duas maneiras: vivenciando a experiência do espectador e em visitas guiadas, com explicações específicas da equipe do Comitê Organizador Local. Com



Maria Silvia Bastos Marques é presidente da Empresa Olímpica Municipal. Foi diretora do BNDES, secretária de Fazenda da cidade do Rio de Janeiro, presidente da CSN e do Grupo Icatu Seguros. É graduada em Administração Pública e mestre e doutora em Economia pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV/RJ). Foi professora do departamento de economia da PUC-Rio e pesquisadora do Instituto Brasileiro de Economia da FGV/RJ. Integrou os conselhos de Administração da Petrobras, Companhia Vale do Rio Doce, Anglo American PLC, Embratel, Souza Cruz, Pão de Açúcar, Arcelor, Light e Globex.

isso, reuniram informações importantes para o desenvolvimento de projetos como o do Parque Olímpico, por exemplo.

Foram estudados e documentados detalhes como os diversos centros de operações e sua integração; a decoração da cidade e das instalações olímpicas; conectividade; funcionamento dos Live Sites (área para que o público acompanhe as competições); acessibilidade; ação dos voluntários e as próprias instalações esportivas (estrutura, materiais, capacidade, instalações temporárias, linha de visibilidade etc). No total, foram tiradas mais de mil fotos.

No caso dos transportes, por exemplo, os técnicos da Prefeitura observaram o gerenciamento do trânsito e fluxo de multidões. Londres, cidade que tem um dos serviços de transporte mais completos do mundo, fez uma bem sucedida campanha para evitar transtornos nos transportes de massa. Incentivaram os residentes a trabalhar em horários alternativos ou em casa, e a tirar férias durante o período dos Jogos.

Aconselharam o público dos Jogos a utilizar estações alternativas às das instalações, entre outras iniciativas. Embora tenha afetado a vida da cidade – o que é esperado em um evento destas proporções – tudo funcionou muito bem, pois havia uma oferta de transporte que atendeu à demanda da cidade. No caso do Rio, o objetivo é fazer com que a integração do sistema de BRT (Transoeste, Transcarioca, Transolímpica e Transbrasil) com metrô e trem também atenda à demanda do público dos Jogos e dos cariocas.

A sinalização foi outro ponto alto dos Jogos Olímpicos de 2012. Todas as estações de trem e metrô contavam com informações que incluíam o trajeto para as instalações olímpicas, orientando e dando referências aos espectadores sobre o percurso a ser seguido. Galhardetes nos postes informavam os espectadores sobre o tempo que levariam até as instalações. Dentro do Parque Olímpico também havia placas com o tempo entre uma instalação e outra, o que facilitava a programação e o fluxo dos espectadores.

Apesar dos imprevistos naturais que acontecem em um evento da dimensão dos Jogos Olímpicos, com o envolvimento de centenas de milhares de pessoas, os organizadores de Londres 2012 tiveram a flexibilidade e a agilidade necessárias para ajustar e corrigir os imprevistos, assegurando o sucesso dos Jogos.

Com relação ao número de acomodações, hotéis, qual o compromisso da cidade com o Comitê Olímpico Internacional (COI)?

O compromisso do Município com o Comitê Olímpico Internacional é ter 15 mil quartos na região da Barra e quatro mil na região do Porto (Centro). Para aumentar a oferta de quartos de hotéis no Rio de Janeiro, a Prefeitura lançou, em novembro de 2010, um conjunto de incentivos para a rede hoteleira – para operações de compra e venda, construção ou reconversão de empreendimentos hoteleiros até 31 de dezembro de 2015.

A resposta do setor imobiliário foi extremamente positiva. Segundo dados de setembro de 2012, estão em construção ou já foram licenciados cerca de 8.900 quartos de hotéis na cidade e outros cerca de 8.700 quartos estão em análise ou consulta na Secretaria Municipal de Urbanismo. O projeto olímpico ainda prevê a construção de dois hotéis na região do Porto e duas Vilas de Mídia na Barra (Bairro Carioca). Os projetos imobiliários da região do Porto serão realizados pela iniciativa privada, sem aporte de recursos públicos. ►

► **Muitos cariocas ofereceram suas casas para os voluntários da Jornada Mundial da Juventude, ano que vem. Guardadas as devidas proporções, já que são eventos diferentes, há uma expectativa semelhante da EOM com relação ao engajamento dos cariocas com as Olimpíadas ou com relação ao voluntariado?**

Os cariocas têm sido muito receptivos à ideia de receber os Jogos Olímpicos. Desde a candidatura, a cidade abraçou o projeto. Um dos nossos grandes desafios é que os próprios cariocas trabalhem em prol das melhorias proporcionadas pelos grandes eventos, por meio do seu apoio e de sua conhecida empolgação.

O evento servirá como catalisador de muitos projetos e ações, acelerando processos e estimulando o engajamento da população. Os Jogos Olímpicos serão o ponto culminante de uma mudança que já está acontecendo. Esse olhar para o futuro inclui a recuperação da autoestima e do orgulho do carioca, legados intangíveis dos Jogos Olímpicos.

O programa de voluntários dos Jogos Olímpicos é coordenado pelo Comitê Rio 2016, mas estou certa de que será um grande sucesso. Para o programa de voluntários da Copa do Mundo, foram mais de 18 mil inscritos no Estado do Rio de Janeiro. Isso mostra a vontade dos cariocas de participar e contribuir com a preparação da cidade para os grandes eventos.

A EOM tem como atribuição coordenar a execução das atividades e projetos municipais relacionados à realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016. No ano passado, a CGM apresentou o aplicativo Rio Transparente à EOM. Neste ano, foi implantado o site Cidade Olímpica. Como foi possível organizar estes processos para divulgar as informações referentes às Olimpíadas do Rio?

Os desafios de organizar os Jogos Olímpicos estão sendo vencidos com planejamento, trabalho, integração e transparência. A Prefeitura realiza reuniões periódicas com o Comitê Rio 2016, com os demais entes governamentais e recebe visitas de avaliação do Comitê Olímpico Internacional. Uma vez por ano, realizamos um evento para divulgar o balanço dos projetos municipais. Em maio de 2012, foi lançado o site oficial da EOM (www.empresao olimpica.com), onde qualquer cidadão pode obter informações técnico-gerenciais e indicadores sobre a evolução física e financeira dos projetos, além de documentos legais de interesse público.

A elaboração dos indicadores de desempenho dos projetos olímpicos municipais envolveu vários órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro, como a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), a Secretaria Municipal de Obras

(SMO), a Secretaria Municipal de Habitação (SMH), a própria Controladoria Geral do Município (CGM) e representantes da Empresa Olímpica Municipal. A seção Transparência presta um serviço a todos os cidadãos na medida em que comunica, de forma clara e precisa, o investimento estimado e o andamento de cada um dos projetos olímpicos sob a responsabilidade do município.

O critério que utilizamos para incluir os projetos na seção Transparência é o de grau de maturidade, ou seja, os projetos que já alcançaram os níveis de maturidade quatro (em obras) e cinco (concluídos).

Os projetos de infraestrutura em andamento estão no prazo quanto ao cronograma e à efetiva realização?

As obras de infraestrutura de responsabilidade da Prefeitura estão seguindo o cronograma e algumas foram até antecipadas em relação ao que estava previsto no Dossiê da candidatura olímpica. Todos os projetos que serão realizados em mais de dois anos já começaram. No Sambódromo – local da partida e da chegada da maratona, e da competição de tiro com arco – a reformulação prevista para 2015 foi entregue em fevereiro, para o Carnaval. O Parque dos Atletas, previsto para 2015, ficou pronto em agosto de 2011. As obras mais complexas de transporte – BRTs Transoeste e Transcarioca, com 56 km e 41 km, respectivamente – também estão em andamento. O trecho Alvorada-Santa Cruz do BRT Transoeste entrou em funcionamento no dia 6 de junho. E embora o BRT Transcarioca ainda esteja em construção, com conclusão prevista para 2013, já foram inaugurados o Mergulhão Clara Nunes, em Campinho, o Mergulhão Billy Blanco, na Barra da Tijuca, e a duplicação do Viaduto Negrão de Lima, em Madureira.

Outro projeto em andamento é o do Parque Olímpico, que será o coração dos Jogos Rio 2016. No início de março a Prefeitura anunciou o resultado da licitação para implementar a Parceria Público-Privada (PPP) que viabiliza a construção da infraestrutura de todo o Parque Olímpico e da Vila dos Atletas; dos pavilhões que formarão o futuro Centro Olímpico de Treinamento; do Centro Principal de Mídia e de um hotel. As obras começaram em julho deste ano.

Em maio, foi assinado um acordo com o Governo Federal que vai aportar os recursos para a construção e reforma de equipamentos existentes ou novos, e que não fazem parte do escopo da PPP. As obras serão realizadas pelo Município.

Como imagina o Rio pós-Olimpíadas?

Os Jogos de Barcelona, em 1992, ficaram marcados pela revitalização da cidade e são um grande exemplo para o Rio de Janeiro. Desde o início, a Prefeitura do Rio partiu do princípio de

que os Jogos Olímpicos devem servir à cidade. Mais do que realizar obras e organizar o evento em si, o objetivo é tornar o Rio de Janeiro um lugar melhor para seus moradores, com mudanças estruturais de transporte, infraestrutura urbana, meio ambiente e desenvolvimento social.

No setor de transportes, a Prefeitura já começou a implantar um novo sistema de ônibus expressos e de alta capacidade (BRTs). Com a integração dos BRTs com trens, barcas e metrô, haverá um aumento do uso de transportes de alta capacidade de menos de 20% para mais de 60%.

Um dos principais projetos de infraestrutura urbana é o Porto Maravilha, que vai revitalizar completamente a região portuária. Mas a requalificação urbana, com acessibilidade garantida, acontecerá nas quatro regiões olímpicas – Copacabana/Flamengo, Deodoro, Barra da Tijuca e Maracanã – e seus arredores, beneficiando um total de dois milhões de moradores.

Na área de meio ambiente, o projeto prevê a recuperação dos sistemas lagunares, a garantia de acesso a saneamento para 700 mil pessoas, a duplicação da rede de cicloviárias (de 150 km para 300 km) e a redução da emissão de gases de efeito estufa em 16%.

Além do legado tangível diretamente associado aos Jogos, o evento também está impulsionando o desenvolvimento de outras ações que renderão frutos permanentes. Em 2016, mais de 80 mil domicílios já terão sido beneficiados pelo Programa Morar Carioca, que vai levar infraestrutura e integração a todas as comunidades passíveis de urbanização.

O Rio Criança Global vai universalizar o ensino do inglês nas escolas municipais. Já foram beneficiados 400 mil alunos da 1ª à 7ª série. Até 2014, todos os 530 mil alunos do 1º ao 9º ano das 1.066 escolas municipais serão atendidos. Estes jovens estarão ainda mais preparados para ingressar no mercado de trabalho e também para receber os milhares de visitantes que chegarão à cidade durante a Copa e os Jogos Olímpicos.

O legado dos Jogos Olímpicos será amadurecido durante um longo período após o evento esportivo, com transformações urbanas ao longo do traçado do BRT, a revitalização econômica do Centro do Rio e a atração de novos turistas e eventos.

Além disso, os grandes eventos esportivos têm importante papel na divulgação do país no exterior, pois são exemplos de nossa capacidade de organização e realização. Eles serão uma importante ferramenta de divulgação e fortalecimento da “marca Rio de Janeiro”, mostrando alegria, beleza, cultura, profissionalismo e uma cidade que é destino turístico de eventos e de negócios. 

Artigo

Reverberações da Lei de Acesso à Informação na dinâmica do controle interno

por Marcus Vinicius de Azevedo Braga*

1. Introdução – LAI, uma mudança de paradigma

A Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, trouxe uma mudança de paradigma na relação dos cidadãos com o Estado, sintetizada no trecho que diz que a publicidade é um preceito geral e o sigilo é exceção. Trata-se de uma ruptura, em um país que viveu episódios inesquecíveis de censura e repressão.

Passados quase 25 anos da promulgação da Constituição Federal de 1988, o acesso a informações, previsto no inciso XXXIII do art. 5º, vem a ser regulamentado em um Brasil diferente, de um processo democrático mais amadurecido, com uma economia que inclui parte considerável da população nos processos educacionais e tecnológicos, com um ambiente de vulgarização de tecnologia de foco comunicacional-integrativo, que rompe monopólios de produção e acesso à informação.

De todas as mudanças pelo advento dessa norma, previsíveis ou não, discutiremos neste breve artigo de que forma a ampliação do acesso a informações, seja pela disponibilização na transparência ativa, seja pela solicitação do interessado, afeta as atividades de controle.

2. As ações típicas da área de controle interno

A Carta Magna vigente apresenta no seu art. 74 as finalidades do sistema de controle interno, constando nesse rol a avaliação do cumprimento de metas e de execução dos programas de governo, bem como a avaliação de conformidade (legalidade) e de desempenho (resultados) da gestão, entre outras atribuições. Para atingir a essas finalidades, a prática se desdobra em diversas ações, desenvolvidas nas experiências e avanços, somada aos intercâmbios com outros órgãos similares, no âmbito nacional e internacional.

Essas ações envolvem a interação dos órgãos de controle interno com os gestores, com a população e outras instâncias,

como o Ministério Público e os Tribunais de Contas, em uma rede de relações que se modificará pela aplicação dos conceitos da LAI nesse contexto, de forma que buscaremos indicar as principais situações que serão objeto de possíveis mudanças nos procedimentos, ou, ainda, de alterações conjunturais.

3. Auditorias – Acesso aos resultados

A atividade de avaliação por meio de auditorias gera como produto, consolidando o resultado das análises e as correspondentes recomendações, um relatório, uma peça técnica encaminhada normalmente ao gestor e a outros órgãos que devam atuar em outras esferas, como é o caso do Ministério Público em relação a atos detectados que tenham reflexo no campo penal.

Partindo-se do princípio que os dados de um relatório têm como regra se tornarem públicos e a equipe já sabe dessa situação de antemão, desde o início da atividade de auditoria é introduzido um novo elemento que terá acesso aos dados ali indicados: o público, descrito como um conjunto de pessoas indefinido, que poderá interpretar aquele texto de diversas maneiras.

Nesse contexto, uma expressão de duplo sentido, uma informação sem a confirmação razoável nos papéis de trabalho, entre outras situações, pode gerar consequências insanáveis na divulgação de informações sobre determinada gestão, gerando nas equipes de auditoria uma atuação mais conservadora, o que pode contribuir também com a ausência de informações importantes para os antigos destinatários, diante da pressão da interpretação dos novos atores, inseridos no contexto da transparência.

4. Controle social – Mais informação, melhor atuação

A profusão de informações sobre a gestão fortalece o controle social, pois este dispõe de mais elementos para efetuar o acompanhamento, comparando o proposto e previsto com ►



► o real percebido nos locais de execução das políticas.

Esse desenho permite que o controle social em suas diversas modalidades – conselhos, manifestações, navegação solitária na internet – interaja com as informações e produza outras, que servirão aos gestores, mas também à imprensa e aos órgãos de controle, em uma sinergia profícua para a atuação do controle interno.

5. Denúncia – um diamante a ser trabalhado

Uma das formas dessas informações chegarem aos órgãos de controle é por meio das denúncias. Com mais informações sobre a gestão, as denúncias aumentam de forma quantitativa, pois se sabe mais e se detectam assim mais situações anômalas. Mas, as denúncias também têm um acréscimo no campo qualitativo, a partir do momento que serão feitas com base no maior acesso aos dados, o que permite uma descritividade que direciona mais os órgãos de controle, tornando sua atuação mais eficiente.

A associação direta da transparência com as denúncias pode possibilitar a divulgação de informações de tal forma que na sua interação com os cidadãos, organizados ou não, permita a produção de informações úteis ao gestor e aos órgãos de controle, em uma ideia não só de transparência ativa, mas de uma transparência funcional, que reverta na melhoria da gestão de forma mais objetiva.

6. Avaliação dos controles – mapeamento mais preciso

Uma das funções do controle interno é avaliar o chamado controle primário do gestor. Essa avaliação permite indicar melhorias nesse controle, fortalecendo o aspecto preventivo e de gestão dos riscos, com grande efetividade. Com a informação fluindo de forma mais ampla, os riscos se tornam mais detectáveis e os controles a serem implantados se tornam mais eficientes.

Existem duas maneiras de se trabalhar com os riscos: uma pela análise da série histórica, olhando o passado; outra pela composição de um modelo que preveja o comportamento dos atores. Em ambos os casos, o acesso a informações permite um mapeamento mais consistente dos riscos e, ainda, do monitoramento da efetividade das medidas de mitigação dos riscos.

7. Auditoria operacional – Um termômetro dos serviços públicos

O que diferencia a auditoria operacional ou de desempenho de uma auditoria focada na verificação de normas, de conformidade, é a sua preocupação em avaliar os processos com a finalidade de se emitir uma opinião e consequentes recomendações não em relação ao cumprimento de uma norma, mas sim em relação à eficácia, eficiência e efetividade. Ou seja, uma preocupação com os resultados e a forma de atingi-los.

Desse modo, a auditoria operacional fornece informações importantes sobre a qualidade dos serviços prestados

aos cidadãos, bem como sobre a sua forma de execução, indicando ainda propostas de melhoria. A publicidade desses dados como regra geral permite não só indicar a qualidade praticada e as falhas para o cliente-cidadão, mas também as boas práticas em uma experiência na gestão pública, focando em outros gestores e na população, alimentando a avaliação da atuação do Estado pela população com elementos de um caráter mais objetivo.

8. Transparência – Um novo campo a ser auditado

Por fim, se a LAI traz como regra a transparência pela disponibilização de dados pelos gestores em seus sites, é possível, mediante requisitos relativamente objetivos, avaliar essa transparência, se os dados do órgão estão realmente acessíveis e ainda quais medidas devem ser adotadas para melhorar a transparência, dado que este não é um conceito absoluto e sim uma matriz de gradações aplicáveis a cada unidade de gestão.

Assim, surge um papel inovador no controle interno: de avaliar a transparência, visando à sua melhoria progressiva, utilizando a auditoria como uma ferramenta de promoção dessa mesma transparência, com equidade, mapeando a aplicação da mesma no conjunto de órgãos de um governo e mantendo o dirigente informado das fragilidades no sistema.

9. Conclusão

A ampliação da transparência, a mudança de cultura, da relação da administração pública com os administrados, tem consequências em diversas áreas da vida pública, inclusive no campo do controle. Este, como função da administração pública, não poderia ser diferentemente influenciado.

O artigo procurou, de forma breve, apontar as relações transversais das inovações trazidas na LAI com a prática dos órgãos de controle interno, mostrando de forma mais específica, que outros avanços serão auferidos pela inclusão desse dispositivo legal, a emergirem nos próximos anos.

O controle, como conceito, é vítima de hostilidades, como uma oposição à liberdade. Mas, no campo das políticas públicas, representa a gestão do risco, a atuação que garante o cumprimento dos objetivos, que implicam em serviços públicos de qualidade à população beneficiária. Neste contexto, eis o desafio posto: desenvolver tecnologias administrativas que aproveitem melhor o novo desenho propiciado pela LAI na construção de um controle mais efetivo e atuante, mas também mais integrado às demandas da população, agora com mais voz e vez. **§**

* *Analista de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (CGU). Mestre em Educação (UnB), Pedagogo (UFF) e Bacharel em Ciências Navais com habilitação em Administração (Escola Naval). Articulista em diversas revistas na área de gestão.*

Entrevista

Vânia Vieira

Diretora de Prevenção da Corrupção da Controladoria-Geral da União

(reedição da entrevista do *Prestando Contas* nº 94, publicado apenas em meio digital - <http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/>)

Após um mês da implementação da Lei de Acesso à Informação, podemos afirmar que o Governo Federal está preparado para informar ao cidadão nos moldes do que determina a nova lei?

O balanço do primeiro mês de implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI) é muito positivo, principalmente se levarmos em conta que estamos vivenciando um processo de mudança cultural, de passagem de uma cultura de sigilo para uma cultura de transparência. Ao completar um mês de vigência, o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), desenvolvido pela Controladoria-Geral da União (CGU) para acompanhar os pedidos de forma centralizada, registrou mais de 10,4 mil solicitações.

Desse total, 70,6% foram atendidos e os demais estão sendo devidamente analisados. Dos respondidos, 82,3% das respostas atenderam aos pedidos, enquanto cerca de 10% foram negados. Os 7% restantes não puderam ser atendidos por não tratarem de matéria da competência legal do órgão demandado ou pelo fato de a informação não existir.

É claro que muitas melhorias precisam ser implementadas, mas esse processo é gradativo. A experiência de países que já têm leis dessa espécie há algum tempo, como EUA, Canadá e México, mostra que alguns pontos controvertidos só se resolvem com o tempo e a vivência na aplicação da lei. Também a qualidade das respostas, em alguns casos, vai-se aprimorando gradualmente.

No curto prazo de seis meses, compreendido entre a sanção e a entrada em vigor da LAI, houve um trabalho incessante no âmbito do Governo Federal para que a lei fosse cumprida pelos órgãos e entidades. São 38 ministérios, 160 autarquias e fundações e mais um conjunto de empresas públicas, mas houve um empenho muito grande e uma determinação da presidenta Dilma Rousseff para que todos se adequassem.



Vânia Vieira é Procuradora Federal. Mestre em Direito Administrativo, formou-se em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais e em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. É funcionária de carreira da CGU desde 2004, onde ajudou a criar a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas em 2006, ficando desde então à frente da Diretoria de Prevenção da Corrupção, que busca promover a transparência e o acesso à informação pública, estimular a participação da sociedade civil no controle da gestão pública e promover a ética e integridade nos setores público e privado.

Todos os ministérios implantaram o Serviço de Informação ao Cidadão, com um posto de atendimento pessoal e um acesso pelo site para receber e responder as solicitações de informações. Além disso, as informações que a LAI obriga que sejam publicadas na Internet estão divulgadas na área de Acesso à Informação, que tem uma identidade visual e de nomenclatura padronizadas, para facilitar o acesso da sociedade. E, para fins de monitoramento e acompanhamento da implementação da Lei nos órgãos e entidades, foi designada em cada um deles uma autoridade de mo-

nitoramento, que é o “guardião” da LAI nas instituições.

Neste início de vigência da nova lei, já se pode sentir alguma mudança na lógica de relacionamento entre o Estado e a sociedade?

A Lei de Acesso à Informação já tem provocado uma revolução na administração pública, exigindo uma nova lógica de relacionamento do Estado com a sociedade: o acesso às informações passa a ser a regra, e o sigilo a exceção. E essa lógica está baseada no fato de que as informações produzidas no setor público são públicas e, como tal, pertencem à sociedade. Por isso, qualquer pessoa pode solicitar a informação sem ter de apresentar nenhuma justificativa para o pedido. O setor público existe, de fato, para servir à sociedade.

No curto e médio prazos, as obrigações impostas pela lei criarão algumas necessidades para os órgãos e entidades públicas, no sentido de melhorar seus processos internos e, sobretudo, sua gestão da informação, para atender cada vez melhor aos pedidos de acesso. Em relação aos documentos sigilosos, por exemplo, é extremamente reduzida a lista de hipóteses para justificar a classificação de um documento como secreto: defesa, planos estratégicos das Forças Armadas, relações diplomáticas, estabilidade econômico-financeira. E os órgãos terão que aprimorar tanto seus procedimentos de registro, quanto de classificação das informações, pois terão que justificar as negativas de acesso e responder a eventuais recursos dos solicitantes.

As mudanças mais profundas, entretanto, devem se concretizar a médio e longo prazos e têm como ponto de partida a mudança de percepção do agente público, que precisa passar a se ver de fato como um servidor do público, que deve, portanto, prezar pelo bom atendimento àquele que é o destinatário das suas ações. E para isso o investimento intenso e contínuo na divulgação, sensibilização e capacitação sobre o direito de acesso à informação é essencial. ▶

▶ Haverá meios de quantificar, daqui a algum tempo, o impacto positivo da nova legislação?

O acesso a informações públicas traz muitos benefícios, tanto para a administração pública, quanto para a sociedade. Para o combate e, especialmente, a prevenção à corrupção, ele é indispensável. Sem transparência, não se consegue garantir essa vigilância da sociedade nem a própria inibição do gestor corrupto. Mas a lei é muito mais do que isso, ela tem uma grande importância para a economia, pois reduz muito a assimetria entre os agentes econômicos. Ou seja: independentemente do porte, todas as empresas terão acesso, em igualdade de condições, às informações de governo. Esses efeitos serão percebidos ao longo do tempo, seja por meio de mecanismos já existentes ou outros que venham a ser criados ou aperfeiçoados.

De imediato, podemos pensar em indicadores objetivos, relacionados aos próprios pedidos de informação, tais como evolução do número de pedidos atendidos, índice de satisfação dos solicitantes com as respostas apresentadas, tempo de atendimento dos pedidos, percentual de recursos apresentados, entre outros, que poderão indicar o avanço do setor público em termos de organização e de reconhecimento do seu verdadeiro papel perante a sociedade.

O que pode e o que não pode ser informado na LAI? Recentemente um jornal brasileiro testou o Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) de um governo estadual solicitando dados sobre gastos pessoais do governador. Esta informação pode ser fornecida?

As informações que podem ou não ser fornecidas dependerão de um rigoroso trabalho de análise em cada órgão ou entidade, pois a lei instituiu o acesso como regra geral, mas também estabeleceu a obrigação dos órgãos públicos de proteger dados pessoais e informações classificadas. Seria praticamente impossível que um único órgão pudesse se manifestar sobre todas as situações concretas em toda a administração pública. Por isso, a lei definiu hipóteses exaustivas que podem justificar a classificação de informações como sigilosas e prazos limite para que tais informações perma-

neçam em sigilo, para que as autoridades competentes possam realizar esse trabalho em cada instituição.

Embora possa haver um grau de subjetividade por parte da autoridade que classifica a informação, o importante é que a sua decisão deve estar muito bem fundamentada na lei, pois ao negá-la sob o argumento de que é sigilosa, o solicitante deverá receber um documento com todas as informações e justificativas sobre a classificação. Além disso, a grande inovação da lei é que deve ser publicada uma lista anual de todos os documentos classificados como sigilosos, com o grau de classificação – se é reservado, secreto ou ultrassecreto – e a autoridade que classificou, com o devido código indexador. Ou seja, a sociedade vai poder saber tudo o que é secreto e quem pediu o segredo e, com isso, terá meios de acompanhar essas informações ao longo do tempo.

Os governos (âmbitos federal, estadual e municipal) promoveram e realizaram seminários, congressos e palestras para divulgar a LAI. A mídia vem dando a mesma importância para um tema tão sério?

Um dos pilares para garantir a efetividade da Lei de Acesso à Informação é a capacitação de agentes públicos e a informação e sensibilização da sociedade sobre o direito de acesso à informação e sobre como fazer para usufruí-lo. Esse processo deverá ser contínuo, envolvendo não só instituições públicas de todas as esferas de governo, mas também organizações da sociedade civil e imprensa.

Temos notado que a mídia, em geral, está atenta ao tema. Desde a entrada em vigor da lei, têm sido constantes as matérias em importantes jornais e revistas, que não só ressaltam sua relevância para a democracia brasileira, como também informam aos cidadãos sobre os procedimentos para solicitar informações públicas e noticiam como os pedidos estão sendo tratados na administração pública. E isso é extremamente importante para promover a mobilização da sociedade.

Pesquisa da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) apontou que apenas 95 dos 5.266 municípios brasi-

leiros foram considerados excelentes na gestão das contas públicas em 2010. A Firjan também observou que duas em cada três cidades brasileiras vivem situação financeira difícil ou crítica. Algumas dessas prefeituras, com mais de 10 mil habitantes, reclamaram dos custos decorrentes da implantação de um sistema de transparência ativa, via internet, conforme determina o Art. 8º da LAI. Elas também sofrerão algum tipo de punição se não conseguirem cumprir a lei?

Conforme estabelecido na lei, os órgãos e entidades públicas têm duas formas de garantir o amplo acesso da sociedade às informações públicas: uma é por meio da transparência passiva, quando se entrega uma informação em atendimento a uma solicitação específica, e a outra é por meio da transparência ativa, que é quando as informações são disponibilizadas por iniciativa própria do setor público, independentemente de qualquer pedido.

A lei estabelece como obrigação dos órgãos e entidades promover a divulgação proativa na Internet de informações de interesse coletivo ou geral por duas razões principais: primeiro, para facilitar o acesso da sociedade, visto que o acesso a informações públicas é um direito previsto na Constituição Federal que o Estado tem o dever de respeitar e garantir; e segundo, para possibilitar uma economia de recursos para o próprio setor público, visto que, se a informação é de interesse de muitas pessoas, é mais econômico divulgar de uma forma que todos possam acessá-la a qualquer momento do que mobilizar recursos humanos e materiais para atender individualmente a cada pedido que chegar sobre a mesma coisa. Esta é a lógica. E, embora haja dificuldades iniciais e, muitas vezes, seja difícil atender plenamente a todos os requisitos para os sítios na internet, com o tempo os órgãos e entidades perceberão as vantagens e poderão promover os aperfeiçoamentos necessários.

Os órgãos de controle em cada esfera de governo e a sociedade poderão atuar na fiscalização sobre o cumprimento das determinações da lei sobre a transparência ativa.☺



Contabilidade Ambiental: Mensuração, Evidenciação e Transparência

A Editora Atlas colocou no mercado editorial o livro *Contabilidade Ambiental – Mensuração, Evidenciação e Transparência*, de Carlos Alexandre Gehm da Costa. A obra aborda temas relacionados com a contabilidade ambiental, meio ambiente e seu gerenciamento, tais como: desenvolvimento sustentável, sistema de gestão ambiental, GRI, SA 8000, responsabilidade socioambiental. Os temas abordados incentivam empresas e profissionais da área contábil a assumirem uma postura ética em seu relacionamento com o meio ambiente, visando à continuidade, à qualidade de vida das gera-

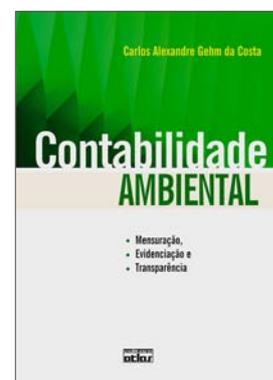
ções futuras e à minimização dos impactos ambientais sobre seu patrimônio e sua imagem.

O livro apresenta proposta de implantação de uma gestão contábil ambiental e exemplos de casos. Ao divulgarem seus gastos ambientais, por meio da contabilidade ambiental, as organizações podem oferecer aos diversos usuários informações que os auxiliem a inferir sobre projeções futuras a respeito da empresa e o meio ambiente. Os nove capítulos que a obra contém estão assim discriminados: aspectos conceituais e referenciais; contabilidade da gestão ambiental; sistema de gestão ambiental; GRI – Glo-

bal Reporting Initiative; SA 8000, Balanço Social; Balanço Ambiental; DVA e Relatório socioambiental: uma proposta de estrutura para relatórios.

Livro-texto para as disciplinas de contabilidade ambiental, gestão ambiental, balanço e responsabilidade social em cursos de graduação em Ciências Contábeis, Administração de Empresas, Economia e Engenharia Ambiental. Leitura complementar para cursos de pós-graduação desses mesmos cursos. Obra de relevante interesse também para micro, pequenos e médios empresários interessados em obter um conhecimento mais abrangente

do envolvimento das empresas com a questão ambiental. 



Contabilidade Ambiental: Mensuração, Evidenciação e Transparência
de Carlos Alexandre Gehm da Costa
Editora Atlas, 280 págs.

Controladoria para o exame de suficiência do CFC para bacharel em ciências contábeis

Nesta obra, recém-lançada pela Edipro, as autoras Letícia Medeiros da Silva e Cassiane Oliveira Velho, ambas professoras do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e membras do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), levam os estudantes a compreender os temas de controladoria para que possam enfrentar o Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade.

As autoras abordam o planejamento e orçamento empresarial e a gestão da controladoria, passando pela avaliação de desempenho e seus diferentes modelos, tais com o balanced scorecard, BSC e mapas estratégicos, todos com tabelas e exemplos práticos de sua aplicação. O livro é composto ainda de questões de exames

anteriores, de modo que o bacharel em ciências contábeis compreenda os assuntos com o enfoque adequado para obter êxito na avaliação obrigatória para obtenção do registro profissional no CFC. 



Controladoria para o exame de suficiência do CFC para bacharel em ciências contábeis
de Letícia Medeiros da Silva e Cassiane Oliveira Velho.
Editora Edipro, 176 págs.

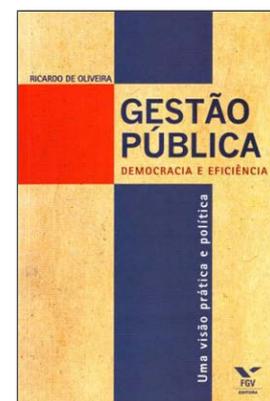
Gestão pública: democracia e eficiência

Saiu pela Editora FGV o livro *Gestão pública: democracia e eficiência – uma visão prática e política*, no qual o autor Ricardo de Oliveira apresenta, problematiza e dá respostas para questões relacionadas à gestão pública. Consegue fazê-lo com objetividade, abrangência e seletividade. O texto é um passeio pelo mundo da gestão pública em que o autor discorre sobre o Estado e suas reformas; políticas públicas; a complexidade do contexto para a gestão; conceitos de política de gestão pública e de gestão para resultados e suas ferramentas; profissionalização; planejamento; parcerias; regulação; atendimento; inovação; excelência; transformação; governo eletrônico; qualidade do gasto e outros temas.

O autor integra duas perspectivas comumente mal dialogadas: política e administração, ou, como o título sugere,

democracia e eficiência, visão prática e política.

Ricardo de Oliveira foi secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (2005-2010), diretor de Planejamento do Inmetro (1994-2005) e hoje preside a Empresa Municipal de Informática da Prefeitura do Rio de Janeiro – IplanRio. 



Gestão pública: democracia e eficiência
de Ricardo de Oliveira
Editora FGV, 128 págs.

Aconteceu

► Conaci em SP



foto: Du Amorim

Foi realizada em agosto a 4ª reunião do Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno (Conaci), em São Paulo. No encontro, os representantes de órgãos de controle interno de todo o país discutiram temas relacionados nos municípios, estados e União. Realizado em conjunto com a Corregedoria Geral da Administração do Estado de São Paulo, no Palácio dos Bandeirantes, sede do governo paulista, o VIII Encontro Nacional de Controle Interno contou com painéis sobre *Lei de Acesso à Informação e Tendências Normativas do Controle Interno no Brasil*.

O painel *Panorama Internacional Sobre Transparência, Dados Abertos, Prevenção e Combate à Corrupção*, teve a participação de Kendall Day, do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, e de Antônio Acuna, chefe do portal de dados abertos do Reino Unido.

Para Angela Silves, presidente do Conaci, o encontro foi uma oportunidade para reforçar a importância de se estabelecer no país a cultura da transparência e do acesso à informação, além de valorizar o trabalho de prevenção à corrupção realizado pelos órgãos de controle interno. A presidente afirmou ainda que o encontro também permitirá um intercâmbio de experiências entre os estados e os participantes de outros países e promover debates de extrema relevância para que o Brasil avance no combate à corrupção.

► Gestão de Processos

A 43ª palestra do programa *Seminários CGM*, com o tema: *A Influência das Especificidades das Organizações Públicas na Implementação da Gestão de Processos* foi

realizada em agosto. Desenvolvido desde 2003, o programa objetiva estimular o debate acerca de temas de interesse do controle interno da Administração Pública.

Na ocasião, a palestrante foi a perita criminal federal e coordenadora substituta do Centro Integrado de Gestão Estratégica do gabinete do diretor-geral da Polícia Federal, Claudete Terezinha Trapp. O controlador geral, Antonio Cesar de Lins Cavalcanti, esteve presente ao evento. “O processo de se reinventar é um dos maiores desafios da Controladoria e, dessa forma, é importante a adequação da gestão aos processos.”

O trabalho de Claudete Trapp apresentado foi tese de mestrado defendida na Fundação Getúlio Vargas. Segundo ela, a conclusão do estudo é que as especificidades do serviço público podem comprometer a implementação efetiva da gestão de processos nas organizações se não contribuírem na geração de engajamento e sensibilização dos servidores. Por fim, disse também que: “Todos os entrevistados do estudo apontaram a mudança cultural como principal fator de sucesso para implementação desse tipo de gestão.” Estavam presentes 125 servidores de várias secretarias e órgãos da Prefeitura (*ver matéria principal*).



foto: Pedro Curi

► I Seminário Fluminense de Cidadania Fiscal

Foi realizado em outubro, no Auditório da Secretaria de Fazenda de Estado, no centro do Rio, o I Seminário Fluminense de Cidadania Fiscal: *Estratégias para a Educação Fiscal e Controle Social dos Gastos Públicos*. O evento foi aberto pelo secretário de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, Renato Villela, que aproveitou a oportunidade

para salientar que atualmente a educação fiscal no Brasil tem à frente o segundo grande desafio de sua história: ensinar a população a decodificar os milhares de dados das finanças públicas que vêm sendo disponibilizados pelos vários níveis de governos.



fonte: www.educacaofiscal.rj.gov.br

A aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI) foi comentada em um dos painéis do evento. O palestrante Marcelo Ambrózio, da Controladoria Geral da União explicou que a LAI é importante, pois inicia a mudança da cultura do sigilo, típica das questões fazendárias, para a transparência das informações públicas.

O argentino Demian Trujnsneider, do Organismo fiscal de la Ciudad de Buenos Aires, também participou do seminário dissertando palestra sobre as iniciativas realizadas na cidade de Buenos Aires para promover uma mudança cultural de grande porte, internalizando na população a cultura do porquê e da importância do pagamento de impostos para a sociedade.

► 19º Congresso de Contabilidade

Cinco mil pessoas aproximadamente assistiram o 19º Congresso Brasileiro de Contabilidade (CBC), em Belém (PA), que teve como tema *Contabilidade para o Desenvolvimento Sustentável*. Na ocasião estiveram presentes o presidente do CRCPA, Eloi Prata; o prefeito de Belém, Duciomar Costa; o governador do Pará, Simão Jatene; o presidente da Fenacon, Valdir Pietrobom; o presidente da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), José Martonio Alves Coelho. Pelo presidente do CFC, Juarez Domingues Carneiro, e pela presidente da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon), Maria Clara Cavalcante Bugarim. 💰

Agenda & Eventos

► Recadastramento dos profissionais da Contabilidade

De 1º de outubro a 31 de dezembro deste ano, os profissionais de Contabilidade com registro ativo – originário, transferido ou provisório – deverão se recadastrar no Conselho Regional de Contabilidade



(CRC) do seu estado. O recadastramento foi estabelecido pela Resolução Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.404/12, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 10 de setembro.

Segundo o CFC, a medida é necessária por que, decorridos 66 anos de criação dos Conselhos de Contabilidade, o cadastro dos profissionais da Contabilidade tornou-se desatualizado.

A atualização dos dados será realizada pela Internet. Todos os profissionais receberão uma senha exclusiva, por meio do endereço eletrônico constante no seu cadastro, a qual

dará acesso ao sistema de recadastramento, que estará disponível nos sites dos CRCs.

De acordo com a Resolução nº 1.404/12, o recadastramento é obrigatório e serão mantidos os atuais números de registros e a jurisdição de cada Conselho Regional.

Segundo o CRC RJ, o profissional deve aguardar o recebimento da correspondência eletrônica com a sua senha para efetuar o recadastramento. Mais informações nos CRCs.

► 15ª Conferência Internacional Anticorrupção (IACC)

A *Conferência Internacional Anticorrupção* (IACC, na sigla em inglês), considerada o mais importante evento dedicado ao debate e à troca de experiências referentes ao tema anticorrupção, vai reunir chefes de Estado, representantes de governos, sociedade civil, acadêmicos, jornalistas e o setor privado para traçar estratégias comuns para o desenvolvimento de medidas de prevenção e combate à corrupção. O evento, que acontecerá no dia 10 de no-



vembro, em Brasília (DF), ocorre em um país diferente a cada dois anos e conta geralmente com a participação de 1.500 pessoas de mais de 130 países. Na última IACC, realizada em 2010, em Bangkok, na Tailândia, representantes de 142 países estiveram presentes.

A idéia de se criar a IACC surgiu por iniciativa das agências internacionais encarregadas de executar as leis anticorrupção. Embora inicialmente centrada nos problemas relacionados à aplicação das leis e no desenvolvimento de estratégias para inibir e investigar a corrupção oficial, a Conferência passou a atingir todo o conjunto de interessados no combate à corrupção e à fraude em todo o mundo. ☞

► (continuação da pág. 2)

Gestão de Processos

Gestão Orientada a Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem corporativa. Significa realizar a gestão integrada dos três níveis de desempenho de uma empresa: o estratégico (corporativo), o tático (relacionado aos gestores de alto escalão – diretores, por exemplo) e o operacional (onde atividades principais do negócio da empresa acontecem, de fato). Diz respeito à capacidade da empresa de enxergar, de ponta a ponta, os processos que atravessam os seus diversos departamentos ou áreas e definir o desempenho esperado deste fluxo de valor. A partir daí é que devem ser desdobrados os objetivos e metas de cada subprocesso funcional que faz parte do processo do negócio.

específicas que influenciam na implementação da gestão de processo. “Não há gestão bem sucedida sem o comprometimento dos profissionais envolvidos. Também é assim no caso da gestão de processos. Depois do comprometimento, vem a capacitação, sensibilização das pessoas e mudança cultural, porque os processos, nós sabemos, perpassam muitos setores, se não às vezes a organização inteira. E aí é necessário integrar várias áreas, pessoas, o que exige, inclusive, atrelar a parte de tecnologia de informação”, ensina a perita.

Outro fator de sucesso para administrar através de processos, segundo Claudete, são os critérios de medição de desempenho. O somatório de pessoas comprometidas e capacitadas, do patrocínio da alta administração, do enraizamento cultural da nova metodologia e da adequação tecnológica, resulta no alinhamento estratégico, que deve estar acima dos interesses políticos e outros, que costumam prejudicar a gestão pública.

“As interferências políticas, a descontinuidade e a instabilidade na gestão: todos os especialistas citam como características específicas da administração pública que

interferem na implementação da gestão de processos. Documentação, controle e burocracia excessiva. Essas questões estão muito atreladas à legislação e também ao fato de nós servidores sermos muito cobrados a cumprir o que está na lei. Muitas vezes isto nos faz criar controles além do necessário, o que é prejudicial, já que a gestão de processos tem como objetivo agilizar os processos”, enfatiza, acrescentando que em geral, no serviço público, faltam mecanismos de recompensa e reconhecimento para os servidores.

“No setor privado você tem uma recompensa, inclusive financeira, que é mais fácil de implementar. No setor público é diferente. Muitas vezes o servidor tem a impressão de que capacitar, pensar sobre o seu processo é apenas mais trabalho. Benefício não tem”. Por outro lado, a estabilidade é um fator de agregação de valor para o servidor público. “Ela também tem um impacto, mas falta uma análise de desempenho criteriosa dos servidores. Seria uma avaliação mais pró forma do que uma avaliação efetiva, até para não punir. Mas uma gestão por competências, por exemplo, poderia valorizar o servidor que se especializa em uma área, não apenas gestão de processos”, finaliza. ☞

Eliminar gargalos

Claudete Terezinha Trapp observa que as organizações públicas têm características

DEMONSTRATIVOS LRF

Relatório Resumido da Execução Orçamentária. Balanço Orçamentário. Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social. Agosto de 2011 a agosto de 2012

R\$ 1,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISÃO ATUALIZADA		REALIZAÇÃO				SALDO	
	ago/11	ago/12	Em ago/11	Em ago/12	Até ago/11	Até ago/12	Em ago/11	Em ago/12
RECEITAS CORRENTES	15.941.164.271,00	18.354.239.120,00	1.319.807.144,95	1.498.477.685,43	10.921.865.625,39	12.347.768.580,57	5.019.298.645,61	6.006.470.539,43
Tributárias	6.398.397.947,00	7.336.659.421,00	537.355.001,67	619.932.516,39	4.616.891.893,62	5.215.343.500,04	1.781.506.053,38	2.121.315.920,96
Contribuições	2.109.036.000,00	2.399.803.591,00	172.943.625,81	193.369.073,22	1.308.615.525,55	1.460.552.816,04	800.420.474,45	939.250.774,96
Patrimoniais	727.441.020,00	968.691.009,00	84.114.150,43	56.196.848,01	667.980.762,79	759.417.181,44	59.460.257,21	209.273.827,56
Industrial	9.230.462,00	9.566.630,00	456.478,37	539.743,55	4.257.608,36	4.101.858,98	4.972.853,64	5.464.771,02
Serviços	307.725.299,00	351.468.647,00	21.875.063,72	23.791.296,57	246.764.940,51	227.964.401,17	60.960.358,49	123.504.245,83
Transferências Correntes	5.142.391.105,00	5.856.486.838,00	407.519.234,99	483.933.859,66	3.439.522.014,07	3.940.673.668,81	1.702.869.090,93	1.915.813.169,19
Outras Receitas Correntes	1.246.942.438,00	1.431.562.984,00	95.543.589,96	120.714.348,03	637.832.880,49	739.715.154,09	609.109.557,51	691.847.829,91
RECEITAS DE CAPITAL	2.924.351.586,00	2.149.037.862,00	91.209.551,92	343.954.821,58	274.201.848,58	729.220.628,00	2.650.149.737,42	1.419.817.234,00
Operações de Crédito	1.750.511.893,00	955.672.174,00	68.833.900,00	2.690.626,59	91.602.265,87	230.152.311,80	1.658.909.627,13	725.519.862,20
Alienações de Bens	191.101.381,00	441.451.434,00	168.286,75	322.133.350,00	31.421.363,88	324.216.295,85	159.680.017,12	117.235.138,15
Amort. de Empréstimos	107.215.447,00	112.266.100,00	9.145.633,17	(3.791.896,13)	76.499.219,86	70.575.705,86	30.716.227,14	41.690.394,14
Transferências de Capital	591.466.865,00	333.644.039,00	13.061.732,00	22.922.741,12	74.678.998,97	104.276.314,49	516.787.866,03	229.367.724,51
Outras Receitas de Capital	284.056.000,00	306.004.115,00	-	-	-	-	284.056.000,00	306.004.115,00
SUBTOTAL DAS RECEITAS (I)	18.865.515.857,00	20.503.276.982,00	1.411.016.696,87	1.842.432.507,01	11.196.067.473,97	13.076.989.208,57	7.669.448.383,03	7.426.287.773,43
DESPESAS CORRENTES	(14.782.839.877,41)	(17.291.045.274,78)	(1.154.528.015,58)	(1.441.881.257,67)	(8.353.619.855,46)	(10.177.271.874,55)	(6.429.220.021,95)	(7.113.773.400,23)
Pessoal e Encargos	(8.580.424.439,50)	(9.629.606.416,63)	(650.146.862,48)	(811.159.715,54)	(5.313.550.028,62)	(6.005.246.775,69)	(3.266.874.410,88)	(3.624.359.640,94)
Juros e Encargos da Dívida	(540.067.811,00)	(497.822.103,00)	(43.780.812,37)	(39.164.783,46)	(363.652.993,20)	(324.277.866,38)	(176.414.817,80)	(173.544.236,62)
Outras Despesas de Correntes	(5.662.347.626,91)	(7.163.616.755,15)	(460.600.340,73)	(591.556.758,67)	(2.676.416.833,64)	(3.847.747.232,48)	(2.985.930.793,27)	(3.315.869.522,67)
DESPESAS DE CAPITAL	(6.226.423.856,40)	(4.838.797.012,03)	(273.735.144,10)	(278.587.006,34)	(1.585.080.166,51)	(1.767.433.024,05)	(4.641.343.689,89)	(3.071.363.987,98)
Investimentos	(4.947.486.334,64)	(4.416.256.452,12)	(256.771.773,70)	(238.913.906,50)	(1.410.155.455,04)	(1.483.380.281,11)	(3.537.330.879,60)	(2.932.876.171,01)
Inversões Financeiras	(150.939.929,76)	(161.897.434,91)	(631.000,00)	(19.920.933,26)	(24.882.925,44)	(109.076.295,16)	(126.057.004,32)	(52.821.139,75)
Amortiz. de Dívida Interna e Externa	(1.127.997.592,00)	(260.643.125,00)	(16.332.370,40)	(19.752.166,58)	(150.041.786,03)	(174.976.447,78)	(977.955.805,97)	(85.666.677,22)
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	(26.114.888,47)	(31.897.993,13)	-	-	-	-	(26.114.888,47)	(31.897.993,13)
SUBTOTAL DAS DESPESAS (II)	(21.035.378.622,28)	(22.161.740.279,94)	(1.428.263.159,68)	(1.720.468.264,01)	(9.938.700.021,97)	(11.944.704.898,60)	(11.096.678.600,31)	(10.217.035.381,34)
SUPERÁVIT/DÉFICIT (III) = (I - II)	(2.169.862.765,28)	(1.658.463.297,94)	(17.246.462,81)	121.964.243,00	1.257.367.452,00	1.132.284.309,97	(3.427.230.217,28)	(2.790.747.607,91)
SALDOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-	-	-	1.850.986.422,09	1.019.975.649,03	-	-

FONTE: CGM-RJ - CONTADORIA GERAL

NOTA : VALOR CONSTANTE NO ANEXO 1 - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO DA LRF.