



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Denis Urazato Pereira

**AVALIAÇÃO DE PROCESSO
MODELAGEM DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA
DE GESTÃO**

Relatório de Intervenção

**Brasília
2014**

Denis Urazato Pereira

ANÁLISE DE PROCESSO

**MODELAGEM DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA
DE GESTÃO**

Relatório de Intervenção

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Práticas de Gestão no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor .

Professor: Roberto Campos da Rocha Miranda.

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão pública no Poder Legislativo

Disciplina: Práticas de Gestão no Legislativo

Brasília

2014

PEREIRA, D.U. **Análise de Processo:** Modelagem do processo de elaboração do Relatório de Auditoria de Gestão. 2014. 21 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

Resumo

O presente trabalho tem por objeto o projeto de modelagem dos processos da Secretaria de Controle Interno – Secin, integrante do planejamento estratégico para o período 2014 – 2015. O projeto tem por objetivo otimizar procedimentos com a introdução da modelagem de processos na Secin, baseado na metodologia em uso na Casa. A abordagem do estudo é descritiva, sendo esperados como resultado o fortalecimento da estrutura de controles internos da secretaria e o aperfeiçoamento do processo de auditar a gestão anual da Câmara dos Deputados.

Palavras-Chave: Processo. Auditoria. Relatório de Auditoria de Gestão. Gestão de processo. Câmara dos Deputados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: organograma da Secin.....	7
Figura 2: mapeamento inicial (<i>as is</i>).....	14
Figura 3: mapeamento proposto (<i>“to be”</i>).....	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – resumo das reuniões e objetivos do projeto.....	13
Quadro 2 – propostas parciais resultantes do projeto.....	15
Quadro 3: indicadores propostos.....	16
Quadro 4: indicadores aprovados.....	17

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM	Gestão de Processos (em inglês <i>Business Process Management</i>)
Gespublica	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
PACI	Plano Anual de Controle Interno
RAG	Relatório de Auditoria de Gestão
Secin	Secretaria de Controle Interno
Sicoi	Sistema de Controle Interno

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	6
1.1 Breve historia da Instituição	6
1.2 Organograma	7
1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição	8
1.4 Caracterização do órgão de estudo	9
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE	11
3.1 Diagnóstico da situação atual	11
3.2 Método de abordagem	12
3.3 Registro das observações e análises.....	13
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	14
4.1 Sugestões de aprimoramento	14
4.2 Limitações das ações	19
CONCLUSÃO	19

INTRODUÇÃO

A Secretaria de Controle Interno – Secin tem a missão institucional de realizar o controle interno da Câmara dos Deputados, emitir opinião sobre a regularidade das contas anuais do ordenador de despesa e demais dirigentes responsáveis por valores ou patrimônio, e prestar auxílio constitucional ao controle externo. Para cumprir essas atribuições, a Secin aderiu ao modelo de planejamento estratégico vigente na Casa, instituindo diretrizes e linhas de atuação que são efetivadas por meio de projetos.

Para o período 2014 – 2015 foi identificada uma deficiência nos procedimentos internos da secretaria com relação ao planejamento dos processos internos, que não estão devidamente mapeados e modelados, resultando em dificuldades operacionais. Assim, um dos projetos implantados enfocou a modelagem de processos internos da secretaria, diminuindo ou afastando a deficiência.

Essa intervenção foi escolhida para o presente estudo em função do caráter modificador dos processos internos, da orientação metodológica baseada em teorias e práticas de gestão atuais já implantadas com sucesso em outras áreas. Espera-se uma melhoria dos processos com a otimização das rotinas e avanço na relação custo-benefício.

1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Breve historia da Instituição

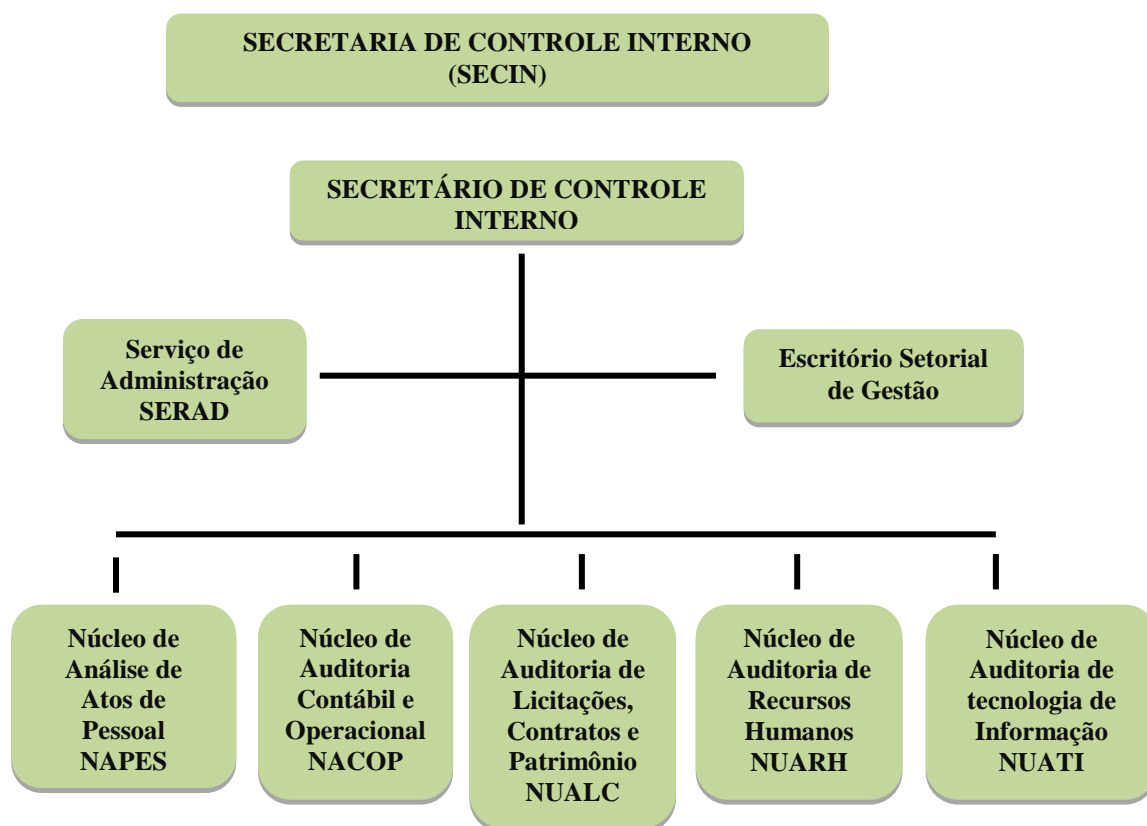
A Secretaria de Controle Interno - Secin da Câmara dos Deputados foi instituída pela Resolução 69, de 1994, em atenção ao regramento previsto na Carta Magna. Compete à Secin, nos termos da Resolução 69 de 1994 (BRASIL, 1994), o assessoramento à Mesa Diretora, a verificação e avaliação dos resultados da gestão, a realização das auditorias contábil, financeira, patrimonial, operacional e de natureza especial, e ainda o atendimento constitucional de apoio ao controle externo. A Secin é ligada ao órgão máximo de direção administrativa da Câmara dos Deputados, nos termos da Resolução 20, de 1971 (BRASIL, 1971), e o Secretário de Controle Interno reporta-se diretamente ao Presidente da Casa.

De acordo com o Manual de Controle Interno (2012), a Secin atua com base em planejamento fundamentado em duas ações: o planejamento estratégico, que estabelece os objetivos estratégicos orientados para o cumprimento da missão institucional, e o Plano Anual de Controle Interno (Paci) que abrange as ações pretendidas para o período anual de trabalhos.

A Secin definiu suas diretrizes e constituiu seu planejamento estratégico com a construção do mapa estratégico, dos objetivos e projetos estratégicos, com revisões inicialmente quadrianuais. Com a posterior adoção pela Casa dos ciclos de curto prazo bienais, a Secin adequou sua rotina para essa periodicidade.

1.2 Organograma

Figura 1: organograma da Secin.



Fonte: elaboração própria.

A Secin está estruturada em cinco núcleos de controle interno, cada qual especializado em uma área ou temática, um serviço de administração, um escritório setorial de gestão, como explicita a Figura 1, com base em organograma elaborado pela própria Secin. O Secretário de

Controle Interno é o cargo máximo, contando com competências normativas exclusivas. Cada núcleo conta com um chefe de núcleo e dotação de cerca de uma dezena de assessores e auxiliares de controle interno.

Os núcleos realizam ações de controle (auditorias, inspeções, levantamentos, consultorias, auditorias especiais) nas suas áreas de especialização, podendo, em alguns casos, realizar ações de controle em conjunto com um ou mais núcleos. Em regra, as ações de controle resultam em um relatório de auditoria que é encaminhado ao conhecimento da alta administração da Casa, e ainda publicado no portal da transparência.

1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição

O plano estratégico traduz a missão, visão e a estratégia da Secin em um conjunto de objetivos que direcionam seu comportamento e desempenho. A missão, visão e valores foram definidos da seguinte forma (BRASIL, 2012):

Missão: Zelar pela aplicação regular dos recursos públicos geridos pela Câmara dos Deputados e colaborar com a Administração para o aperfeiçoamento dos atos de gestão.

Visão de Futuro: Ser órgão de excelência no desempenho das atividades de controle interno e alcançar a plena integração com as unidades administrativas da Câmara dos Deputados.

Valores: eficiência; ética; profissionalismo; comprometimento; imparcialidade; razoabilidade; Cooperação.

O objetivo fundamental da Secin é avaliar o grau de confiabilidade e a eficácia dos controles administrativos, possuindo atribuições de auditoria, fiscalização e acompanhamento da gestão administrativa. A atividade de auditoria tem cunho estratégico e foco administrativo, fundamentada na análise de risco e constituída por procedimentos sistematizados em planejamento e programas de auditoria, mapas de processo e técnicas de auditoria.

Não há definição formal de política ambiental para a Secin; apenas busca-se o alinhamento com as diretrizes da Casa para o assunto.

1.4 Caracterização do órgão de estudo

A Secin conta com aproximadamente 30 servidores, distribuídos em cinco núcleos temáticos, um serviço de administração e o gabinete do Secretário de Controle Interno, e ocupa o 22º andar do Edifício Anexo I da Câmara dos Deputados. É responsável por executar ações de controle interno cujos principais instrumentos são a auditoria, a inspeção e a consultoria, de acordo com um planejamento anual e um planejamento estratégico de ciclo curto de dois anos.

O principal produto da Secin são os relatórios de auditoria, resultado de um processo instituído que observa as normas internacionais de auditoria interna e as limitações de recursos inerentes à Secretaria. O processo de realização das auditorias está mapeado já há alguns anos, mas passa por revisões e melhorias a cada ano.

Atualmente, encontra-se em fase final de implantação um sistema informatizado, adquirido no mercado mediante licitação, que busca melhorar a produtividade e padronizar as ações de controle e os produtos decorrentes. O sistema informatizado, denominado Sicoi – Sistema de Controle Interno, visa organizar os trabalhos internos de modo uniforme entre os núcleos e participar ativamente do relacionamento com os órgãos auditados, que poderão também fazer inserções e cumprir etapas do processo no próprio Sicoi. Há ainda a previsão de participação dos setores auditados no Sicoi, com a inserção de documentos e avaliações pertinentes.

Dentro do processo de planejamento estratégico foi definida como uma linha de atuação para o ciclo curto 2014/2015 garantir e aprimorar as competências técnicas na área de controle. Para atender a essa linha de atuação, foi constituído um projeto denominado Modelagem de Processos da Secin. A modelagem de processos deve ser alinhada às atividades finalísticas e essenciais da unidade administrativa. Diante dessa premissa, e tendo em vista o leque de atribuições da Secin, foi escolhido o processo de contas anuais para estudo de caso para as tarefas de modelagem, com aplicação de metodologia e ferramentas necessárias, que anualmente produz o Relatório de Auditoria de Gestão. O Secretário de Controle Interno foi consultado e anuiu com essa escolha.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

O setor público vem sendo requestado para melhorar seu desempenho e dar transparência a avaliação de resultados obtidos pela gestão. Para Trosa (2010), o Estado não pode ficar indiferente à globalização econômica e tecnológica, que se reflete na evolução das demandas dos usuários, e nem às limitações e competências dos próprios servidores que contrata. Ao mesmo tempo, cresce a pressão da opinião pública por prestação de contas, não mais na forma tradicional com longos relatórios autojustificados, mas com foco nos serviços prestados, nos custos envolvidos e a eficácia atingida.

Segundo Peters e Pierre (2010), a gestão pública está na intersecção entre a teoria e a prática da administração pública. Nesse contexto, um grande número de disciplinas, como a ciência política, a economia e a sociologia, disputam influência sobre o tema. A administração, por sua vez, vem contribuindo com modelos organizacionais que buscam elucidar não apenas a organização, mas também o funcionamento das entidades, de que são exemplos os modelos burocráticos e por departamentos propostos por Mintzberg (2012).

Frente a esse ambiente, estão sendo colocados em prática vários instrumentos de gestão, normalmente originados na iniciativa privada. Um dos instrumentos utilizados é a gestão dos processos de negócio, conhecida pela sigla em inglês BPM (*Business Process Management*). Na análise dos processos de trabalho, é basilar o procedimento de mapeamento dos processos conhecidos, que objetiva registrar e identificar excessos e deficiências que determinam os resultados de um órgão ou seção.

Davenport (1994, *apud* Frederico; Toledo, 2008), entende que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados, ou seja, uma estrutura para ação. A definição de processos nas estruturas organizacionais das entidades públicas busca adequar essas entidades à complexidade das demandas sociais, conferindo-lhes mais flexibilidade e agilidade do que o modelo departamental.

Segundo Bergue (2011), a gestão de organizações públicas tem passado por uma profusão de tecnologias de gestão, no bojo dos conceitos gerenciais ou da nova gestão pública. A adoção de novas tecnologias gerenciais nas organizações públicas insere-se no contexto das pressões

oriundas dos ambientes externo, pela oferta intensa de novidades utilizadas na iniciativa privada, e interno, na busca de inovação como forma de legitimação e sobrevivência institucional.

Segundo Paim et al(2009) o estudo dos processos sempre esteve presente nas demandas de gestão das organizações, mudando de foco na melhoria de operações para a melhoria das atividades de forma mais ampla com o passar do tempo. Melhorar processos é uma ação básica para as organizações enfrentarem as mudanças do mercado e manterem-se competitivas, e qualquer organização produtiva, seja pública ou privada, tem que, sem exceção, coordenar seu trabalho, planejando, gerenciando, aprendendo e melhorando recursos disponíveis e atividades que desenvolve. A otimização dos processos tem como benefícios principais a visão homogênea do negócio, a redução do tempo e do custo dos processos, e o aumento de produtividade.

De acordo com Pavani Jr. e Scucuglia (2011) a gestão de processos aplicada ao negócio principal de uma entidade é muito mais que um instrumento de gestão, pois toma contornos de verdadeira revolução na forma de administrar o negócio. Enxergar a organização sob a ótica de processos e gerenciá-los de forma alinhada com os resultados esperados tem-se revelado uma prática de sucesso nos mais variados segmentos da economia.

A gestão por processos vem quebrar o paradigma de departamentos especializados, eliminando os conflitos internos resultantes da visão limitada de cada setor sobre o negócio da entidade e direcionando a lógica da gestão para a cadeia de agregação de valor interfuncional, em que os interesses do processo como um todo se sobrepujam aos interesses departamentais. Ainda segundo Pavani Jr. e Scucuglia (2011), a ferramenta básica da gestão de processos é a modelagem de processos, que é a representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará a estrutura e funcionamento básico de um processo.

3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE

3.1 Diagnóstico da situação atual

A Secin operacionaliza suas ações de controle interno, bem como suas rotinas internas, em processos de trabalho abrangentes, propostos para atender as demandas previstas no Paci e no planejamento estratégico.

Entretanto, esses processos estão dispostos em caráter informal, nem sempre registrados em documentos ou roteiros. Somente a principal ação de controle, a realização de auditorias, conta com um roteiro de auditoria que busca registrar, na forma de fluxo de informações, as diversas etapas de trabalho que vão produzir um relatório de auditoria no âmbito de cada núcleo temático.

Além desse processo de realização de auditoria, destaca-se o processo de elaboração do relatório de auditoria de gestão, produzido anualmente como parte integrante do processo de contas anual da gestão da Câmara dos Deputados. Esse processo é realizado em conjunto pelos núcleos da Secin, e coordenado pelo Núcleo de Auditoria Contábil e Operacional. Sua orientação normativa é de competência do Tribunal de Contas da União. Ao final, produz um certificado de auditoria e um parecer conclusivo do Secretário de Controle Interno, com a atribuição de manifestar a opinião da Secin sobre as contas da Casa.

Nos últimos exercícios foram detectados problemas de execução do processo, como retrabalho, atraso de cronogramas parciais de execução, falta de coesão textual e de um padrão estrutural para o formato do relatório final, e ainda ausência de parâmetros de execução como temporalidade, abrangência e insumos necessários.

3.2 Método de abordagem

A Secin abordou o problema com uma proposta de projeto que se propôs a mapear os processos internos da Secretaria, de acordo com a atual estrutura de planejamento vigente na Casa. O objetivo é otimizar procedimentos e identificar falhas com a ajuda da metodologia de mapeamento e modelagem de processo. Como parte interessada, a Assessoria de Projetos e Gestão – Aproge foi consultada para explicar a metodologia atualmente em uso na Casa (conhecido como BPM, ou gestão de processo de negócio) em diversas reuniões.

Tendo em vista o universo de processos internos da Secin e a abrangência de cada um, foi escolhido como objetivo específico o mapeamento e modelagem do processo de auditar a gestão anual da Câmara dos Deputados.

Foram consideradas fora do escopo do projeto as competências individuais dos servidores da Secin, bem como grau de conhecimento de normas e conceitos de auditoria envolvidos nos

processos, ou demais processos de trabalho da Secin, ações de capacitação externas quanto à metodologia e ainda processos de outras unidades da Casa.

3.3 Registro das observações e análises

A observação dos esforços empreendidos para a elaboração do Relatório de Auditoria de Gestão nos últimos três exercícios (2012, 2013 e 2014) evidenciou a necessidade de melhorias no processo, apesar dos prazos finais de entrega do relatório ao Tribunal de Contas da União terem sido rigorosamente observados nos três anos. Em reunião de conclusão de trabalhos, os colegas que participaram da avaliação pragmática das atividades da Secin desde o início até a elaboração final e entrega evidenciou a existência de retrabalho e consumo elevado de insumos (horas de trabalho, sucessivas minutas efêmeras, coleta e manuseio de dados de forma duplicada, etc.).

Como principais dificuldades, foram apontados o prazo de elaboração muito elástico, o consumo elevado de esforços, dúvidas sobre a qualidade do resultado final, falta de padronização e coesão no texto final e ainda falta de padronização nos procedimentos dos trabalhos.

Desde o início dos trabalhos, foram realizadas reuniões semanais de estudo e análise tanto da metodologia quanto do processo escolhido. Em princípio, o projeto tem previsão de encerramento para dezembro de 2014. O quadro 1 oferece um resumo das reuniões e dos objetivos daquelas listadas.

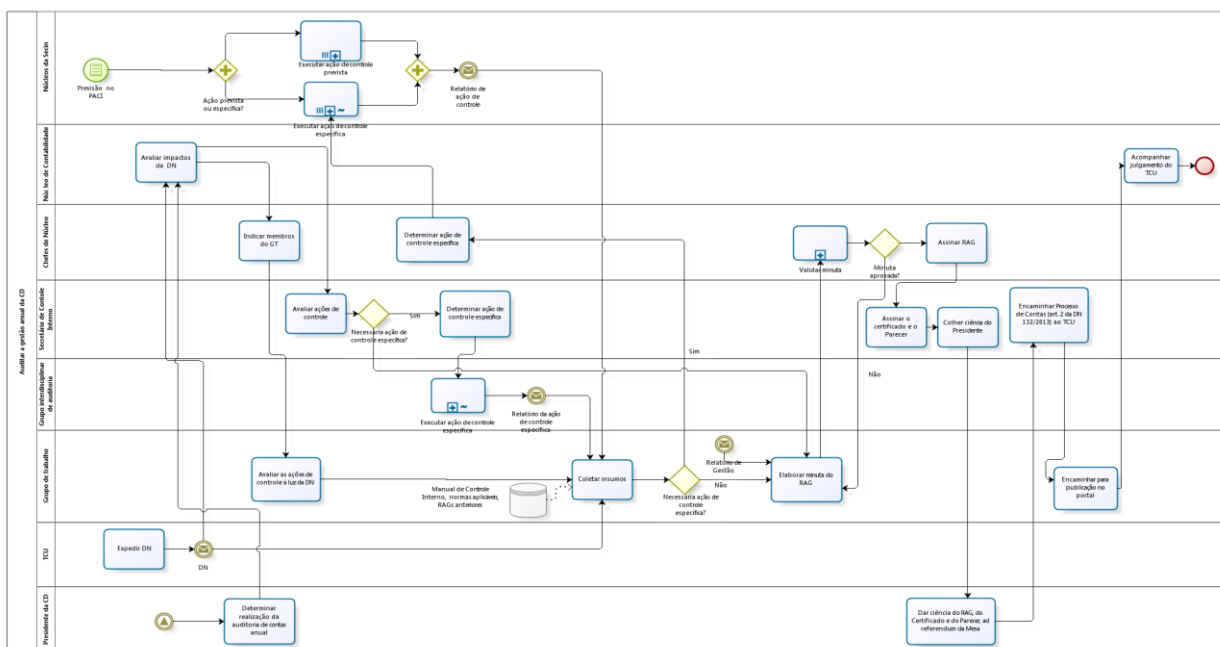
Quadro 1 – resumo das reuniões e objetivos do projeto.

Data	Objetivo
07/05/2014	Apresentar as premissas do projeto.
03/06/2014	Receber da Aproge instrução sobre técnicas de modelagem de processos.
11/06/2014	Diagrama de escopo do processo de relatório de auditoria de gestão.
25/07/2014	Início da modelagem do processo “auditar a gestão anual da Câmara dos Deputados”.

Fonte: elaboração própria.

No mês de setembro foram iniciadas as análises para pesquisa e implantação de indicadores para o processo em foco, seguindo a metodologia preconizada no modelo do Gespublica¹, em uso no Poder Executivo, com pequenas adequações à realidade da Casa e do processo. O grupo elaborou o primeiro mapeamento do processo, no estado atual (conhecido como “as is”, correspondente a “como está”), que pode ser observado na figura 2.

Figura 2: mapeamento inicial (as is).



Fonte: elaboração própria.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 Sugestões de aprimoramento

Como início, foi definido o mapeamento do processo que envolve toda a Secin, a elaboração do Relatório de Auditoria de Gestão, peça integrante do processo anual de contas da Câmara dos Deputados. Terminado o mapeamento e modelagem, o resultado será apresentado aos chefes de

¹ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.

núcleo e ao Secretário de Controle Interno com sugestões de implantação das melhorias indicadas.

Ainda não estão definidas as propostas de alteração do processo que serão apresentadas. No entanto, já se pode citar como sugestões a fixação de um limite temporal para inserção de ações de controle no relatório, a definição de padrões de forma e de redação de relatório, o emprego de cronograma para entrega de produtos intermediários e o estabelecimento de indicadores internos no processo para acompanhamento e controle.

Essas sugestões serão detalhadas com todos os procedimentos e metodologia necessários para permitir a implantação imediata, ainda que haja necessidade de instrumento formal de normatização, possivelmente portaria ou ordem de serviço do Secretário de Controle Interno, conforme exemplifica o Quadro 2.

Quadro 2 – propostas parciais resultantes do projeto.

Proposta	Detalhamento provido pelo projeto
Limite temporal para inserção de temas no relatório.	Data limite: 31 de março do ano de apresentação do relatório.
Padrões de forma e redação.	Uso do Manual de Redação da Casa e das normas da ABNT.
Cronograma dos trabalhos.	Definição e fixação de cronograma para produtos intermediários.
Indicadores internos.	Definição, especificação e formatação de cálculo de indicadores internos do processo.

Fonte: elaboração própria.

A proposta de limite temporal objetiva instituir um ponto de corte para fatos ou eventos que serão inseridos no relatório em elaboração para apresentação ao Tribunal. Essa sugestão objetiva evitar protelações de encerramento do relatório até o prazo final para aguardar decisões, conclusões ou mesmo início de ações de controle que venham a opinar sobre fatos da gestão.

A indicação do manual oficial de redação da Casa e das normas da ABNT é uma tentativa de normatizar a redação para todos os que contribuirão com parcelas do relatório, diminuindo o trabalho posterior de revisão. O cronograma dos trabalhos e os demais indicadores buscam acompanhar o processo tanto na evolução de suas várias etapas (acompanhamento processual) quanto na qualidade e no atendimento dos objetivos mais institucionais da Secin, de acordo com sua missão e visão.

Preliminarmente, os indicadores propostos foram indicados e analisados de acordo com a metodologia proposta, gerando um rol de candidatos a serem referendados pela Secin. A lista de indicadores pode ser resumida no Quadro 3.

Quadro 3: indicadores propostos.

	Indicadores propostos	Metas 2015
1	Dias corridos entre a emissão da DN e a finalização do RAG;	240
2	Número de minutas elaboradas pelo Grupo de Trabalho;	3
3	Número de homens-hora consumidos na elaboração do RAG;	1.000
4	Número de homens-hora consumidos em ações de controle além do previsto no PACI, voltados para o RAG;	200
5	Alinhamento estratégico;	Médio
6	Número e origem (externos/internos) de downloads do RAG a partir do portal da Casa;	4.500
7	Enquete junto aos leitores;	70% ótimo e bom
8	Gastos com a elaboração do RAG;	R\$ 220.000,00
9	Indicadores de benefícios, conforme a respectiva Portaria da Secin;	Médio
10	Contagem de não-conformidades na revisão das minutas, categorizadas (manual de redação, normas da ABNT e conteúdo);	10/página

Fonte: elaboração própria.

Os indicadores acima propostos foram apresentados em reunião no dia 13/11/2014 do grupo com os chefes de núcleo e o Secretário de Controle Interno da Secin. O objetivo era avaliar e validar os indicadores que passarão a ser medidos no processo. Ao final da reunião, foram aprovados sete indicadores, conforme relacionado no Quadro 4.

Quadro 4: indicadores aprovados.

Indicador aprovado	Recursos necessários	Fonte de coleta	Responsável	Meta 2015	Meta 2016
Número de minutas elaboradas pelo Grupo de Trabalho	Pessoal	Validação pelos chefes de núcleo	Grupo de trabalho	3	2
Número de homens-hora consumidos na elaboração do RAG	Pessoal	Planilha semanal alimentada por cada servidor e enviada ao GT	Grupo de trabalho	1000	900
Número de homens-hora consumidos em ações de controle além do previsto no PACI, voltados para o RAG	Pessoal	Planilha semanal alimentada por cada servidor e enviada ao GT	Grupo de trabalho	200	200
Alinhamento estratégico	Pessoal	Ações de controle / linhas de atuação prioritizadas	Grupo de trabalho	25%	25%
Número e origem (externos/internos) de downloads do RAG a partir do portal da Casa	Google Analytics Pessoal Cenin	Relatório do Google Analytics	Serad	4500	5000
Enquete junto aos leitores do RAG	Ferramentas do Portal	Ferramentas do Portal	Serad	70% ótimo e bom	80% ótimo e bom
Contagem categorizada de não conformidades na revisão das minutas (manual de redação, normas da ABNT e conteúdo)	Pessoal	Minutas do RAG elaboradas; Reuniões de validação	Grupo de trabalho	10/página	5/página

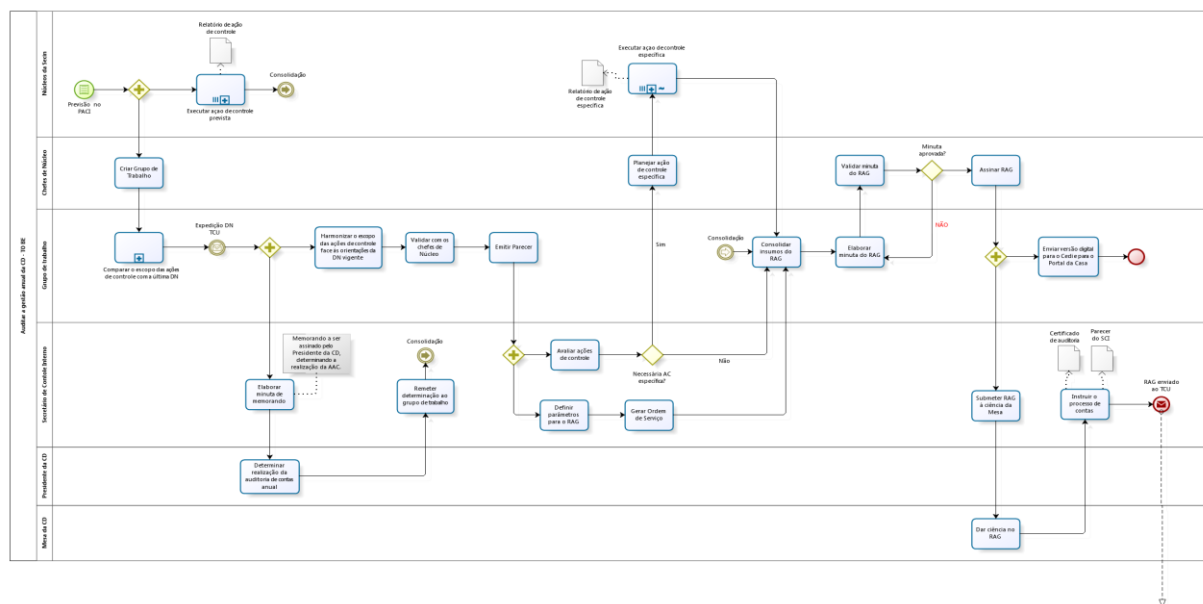
Fonte: elaboração própria.

Conforme os Quadros 3 e 4, foram rejeitados os indicadores “Dias decorridos entre a emissão da DN e entrega do RAG”, tendo em vista que as datas de emissão do DN e entrega do

RAG independem da Secin, e “Gastos com a elaboração do RAG”, pois as metodologias propostas para o cálculo do indicador e da meta proposta foram consideradas inadequadas. O indicador “Indicadores de benefícios” foi excluído do projeto, mas será calculado, pois é contemplado em portaria da Secin específica.

Além das sugestões e indicadores propostos, o grupo de trabalho desenvolveu o mapeamento do processo em sua forma desejada, fornecendo um guia de andamento dos trabalhos para a execução do processo que deve auxiliar no atingimento das metas previstas para o próximo ano. O mapeamento em sua forma sugerida (conhecido como “*to be*” na metodologia *BPM*), pode ser observado na Figura 3.

Figura 3: mapeamento proposto (“to be”).



Fonte: Elaboração própria.

A proposta deixou o processo mais leve, pela racionalização e otimização das fases e conferências, fato que pode ser observado pela comparação com o anterior diagrama (*as is*). Esse mapeamento não foi objeto de análise na reunião de 13/11/2014, mas será analisado e aprovado em momento oportuno.

4.2 Limitações das ações

O mapeamento e modelagem do processo deve observar um nível máximo de aprofundamento e detalhamento das ações consideradas, em respeito ao custo benefício envolvido na análise dos procedimentos e nas sugestões de melhorias. Exemplo dessa análise é a instituição de indicadores de desempenho, cuja demanda e coleta e análise de dados confiáveis para realização dos cálculos definidos na metodologia pode implicar em esforço maior que o próprio processo.

Outra limitação é o fato de parte da regulação para o processo ter origem fora do mesmo, em regra pelo Tribunal de Contas da União. A regulação pode sofrer substancial alteração, como já ocorreu em anos anteriores, gerando uma mudança na estrutura e esforço necessário para a elaboração do relatório de auditoria de gestão.

No entanto, os efeitos positivos das sugestões resultantes do mapeamento e modelagem devem garantir a continuidade das melhorias implantadas, não apenas no processo em foco como também em outros que forem submetidos ao mapeamento e modelagem. Outra forma de perpetuar o processo com melhorias incrementais é a edição de normativos internos que prevejam a revisão periódica dos procedimentos.

CONCLUSÃO

O projeto de mapeamento decorreu das dificuldades enfrentadas periodicamente pela equipe da Secin encarregada do trabalho de elaboração do Relatório de Auditoria de Gestão. O projeto tem data prevista para término em dezembro de 2014, portanto após a entrega do presente relatório de intervenção, e a aplicação das medidas propostas deverá ocorrer a partir da próxima prestação de contas anual da Câmara dos Deputados.

É esperado que o final do projeto apresente propostas de alteração do quadro atual, além de consolidar parâmetros fundamentais para a execução dos trabalhos em anos futuros. Mesmo que no momento ainda existam produtos intermediários não aprovados, apenas a discussão acerca dos problemas e enfoques do processo já resulta em uma análise mais rigorosa, produzindo reflexões e questionamentos de conceitos fundamentais.

Considerando que o produto final ainda não foi entregue, uma análise crítica da intervenção fica incompleta, pois somente pode-se analisar o andamento dos trabalhos até o momento. No entanto, o conteúdo exposto permite observar uma ênfase no controle do processo de elaboração do RAG, com a instituição de parâmetros ou regras de elaboração e de indicadores voltados para o controle, inclusive durante a execução dos trabalhos de elaboração, sem oferecer um maior detalhamento da operacionalização das tarefas em cada etapa. Esse detalhamento, que poderia constituir um passo a passo ou mesmo um manual de serviços, cumpriria papel significativo na organização das tarefas e na fixação de procedimentos.

De forma mais genérica, pode-se afirmar que o mapeamento de processo é tarefa complexa, que demanda um exaustivo questionamento de cada etapa identificada nas atividades no momento da intervenção. Essa análise, que pode ser orientada para um aspecto mais específico, como, por exemplo, a geração de valor, é trabalhosa, mas permite repensar todo o processo, tanto interna quanto externamente. No caso em foco, houve ganhos na forma de enfocar o produto final e os insumos necessários.

No produto final, a circunstância pública do documento, que é disponibilizado ao controle social via página da Casa na internet, foi reforçada pelo número de acessos à página onde está o relatório do exercício passado, em torno de 400 acessos/mês, enfatizando as necessidades de clareza, objetividade e concisão.

No que diz respeito aos insumos, valorizou-se a índole constitucional da prestação de contas e da atuação da auditoria interna. Ainda que a instituição dos procedimentos de controle dependa de vários atores, como, por exemplo, o TCU e o Relatório de Gestão elaborado pelo ordenador de despesa, em regra o conjunto de documentos constitui insumo, mas não de forma individual.

Outra observação é a concentração de tarefas de controle no grupo de trabalho responsável pela elaboração do relatório de auditoria de gestão. Essa característica vai produzir aumento de trabalho no âmbito do grupo, que deverá se refletir no planejamento anual para o próximo exercício. Será uma atividade inovadora, tanto de coleta de dados para acompanhamento de indicadores como também de cobrança de prazos e registros dos colegas envolvidos no processo.

Conclusivamente, pode-se afirmar que as propostas apresentadas até o momento pelo grupo de trabalho são válidas, alinhadas com o objetivo inicial de otimização do processo, e geram expectativa positiva para a elaboração do próximo relatório de auditoria de gestão.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educ, Editora da Universidade de Caxias do Sul. 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Secretaria de Controle Interno. **Manual de Controle Interno**. Brasília: Edições Câmara. 2012.

_____. **Resolução da Câmara dos Deputados nº 69**, de 21 de junho de 1994. Dispõe sobre a Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados. 1994.

_____. **Resolução da Câmara dos Deputados nº 20**, de 30 de novembro de 1971. Dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados e determina outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados. 1971.

FREDERICO, Guilherme Francisco. TOLEDO, José Carlos de. **A Gestão por Processos: um Estudo de Caso de um Operador Logístico**. XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_496_11736.pdf. Acesso em 23 set. 2014.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIM, Rafael. CARDOSO, Vinícius. CAULLIRAX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Bookman. Porto Alegre. 2009.

PAVANI JÚNIOR, Orlando. SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. M. São Paulo: Brooks, 2011.

PETERS, B. Guy. PIERRE, Jon. (organizadores). **Administração pública: Coletânea**. Brasília: Editora Unesp/ENAP, 2010.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por Resultados: quando o Estado se compromete**. Brasília: Revan, 2001.