

Revista

do Congresso Brasileiro
de Gestão do **Ministério Público**

Nº 3 - 2013

Executando a Estratégia



Apresentação

Prezado leitor,

É com grande satisfação que trazemos a público mais uma edição da Revista do Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público. O terceiro número da publicação marca a consolidação do fórum como espaço importante para o debate do aperfeiçoamento da gestão do Ministério Público no Brasil.

O tema do evento de 2012, “Executando a Estratégia”, mostra também a evolução do processo de profissionalização da gestão no MP. Nas edições anteriores, realizadas em 2010 e em 2011, o Congresso Brasileiro de Gestão tratou de Governança e de Planejamento. Agora, mais de 400 membros e servidores do MP participaram de 30 palestras, debates e minicursos para discutir como colocar em prática, com efetividade, o que foi planejado.

Nos sete artigos que registram a memória dos debates do congresso, são abordadas questões relacionadas a diversos campos da gestão pública, como a formulação de projetos e a mensuração de resultados em comunicação e nas mídias sociais; os avanços em transparência e responsabilidade fiscal na contabilidade pública; a normatização das contratações em Tecnologia da Informação; e a qualidade de vida no trabalho.

Esperamos que a leitura traga àqueles que integram o Ministério Público inspiração para levar adiante a tarefa de aprimorar a instituição, sempre buscando garantir resultados cada vez mais efetivos na sua missão de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis, para a concretização dos valores democráticos e da cidadania.

Cordialmente,

Claudia Maria de Freitas Chagas

Conselheira e Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP

José Adércio Leite Sampaio

Secretário-Geral do Conselho Nacional do Ministério Público

Sumário



Análise e Mensuração das Mídias Sociais
Tatiana Seixas

A elaboração de um plano de comunicação
efetivo e inovador em projetos
Otávio Nese



Premissas da Avaliação e Mensuração
dos Resultados em Comunicação
Mitsuru Yanaze



Ministério Público e o papel
de 'superfonte' jornalística
Solano Nascimento

ASPECTOS LIGADOS À QUALIDADE DE VIDA
NO TRABALHO: UMA BREVE DISCUSSÃO
SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA



Responsabilidade e Transparência Fiscal: Avanços e
Perspectivas à luz da Contabilidade Aplicada ao Setor Público
Alex Fabiane Teixeira

Contratações de TI no Governo Federal à luz
da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010
Diogo da Fonseca Tabalipa



Editorial

Conselho Nacional do Ministério Público

Conselheiros

Roberto Monteiro Gurgel Santos (Presidente)
Jeferson Luiz Pereira Coelho (Corregedor Nacional)
Maria Ester Henriques Tavares
Taís Schilling Ferraz
Adilson Gurgel de Castro
Almino Afonso Fernandes
Mario Luiz Bonsaglia
Claudia Maria de Freitas Chagas
Luiz Moreira Gomes Júnior
Jarbas Soares Júnior
Alessandro Tramujas Assad
Tito Amaral
Lázaro Guimarães
Fabiano Augusto Martins Silveira

Secretaria-Geral

José Adércio Leite Sampaio (Secretário-Geral)
Cristina Soares de Oliveira e Almeida Nobre (Secretária-Geral Adjunta)

Secretários

Sônia Márcia Fernandes Amaral (Secretária Executiva)
Paulo Rogério Lins Ribeiro (Auditor Interno)
Angela Maria de Oliveira Pinheiro (Secretária de Administração)
Bernadete Souza Bittencourt (Coodernadora de Gestão de Pessoas)
Cristiano Rocha Heckert (Secretário de Gestão Estratégica)
Cláudia Regina Fonseca Lemos (Assessora de Comunicação Social e Cerimonial)
Daniela Nunes Faria (Secretária Processual)
Taíssa Couto Rosa Dagher (Secretária de Planejamento Orçamentário)
Waldeck Pinto (Secretário de Tecnologia da Informação)

Projeto gráfico, revisão e diagramação

Gráfica e Editora Movimento
Setor Hoteleiro Sul, Quadra 01, Loja 42 - Galeria do Hotel Nacional - Asa Sul
Tel.: 61 3248-2771

Supervisão editorial

Assessoria de Comunicação e Cerimonial do CNMP

Publicação anual

Tiragem: 1.000 exemplares

Conselho Nacional do Ministério Público

Revista do Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público : Executando a Estratégia / Conselho Nacional do Ministério Público – Brasília : CNMP, 2013.
40 p. il.

1. Ministério Público. 2. Revista. I. Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Biblioteca/CNMP

ISSN 2317-5397

CDU – 658



Análise e Mensuração das Mídias Sociais

Por Tatiana Seixas*

O artigo trata dos principais fundamentos do monitoramento de mídias sociais e suas aplicações para empresas, orientando quanto às melhores práticas de análise e mensuração de marcas, produção de relatórios de monitoramento e cuidados para a escolha de softwares do mercado.

Antes de falar de análise e mensuração, é importante abordar o tema da privacidade nas redes sociais. Recentemente, o programa Fantástico (Rede Globo) exibiu uma reportagem sobre a superexposição de informações pessoais na internet. Inspirados por um comercial de um banco de investimentos europeu, a equipe da reportagem montou uma tenda na qual pessoas foram convidadas para uma sessão com um paranormal que revelaria detalhes de suas vidas.

Mas, na verdade, tudo era descoberto por uma simples busca na internet. Ou seja, bastava que a equipe do “vidente” procurasse o nome da pessoa em mecanismos de busca ou em redes sociais que ela seria capaz de saber sobre sua família, amigos, hábitos e preferências.

O objetivo da reportagem era mostrar que existe um grande risco em usar irresponsavelmente a internet, pois todos estão vulneráveis a

“É importante ressaltar que ainda que o usuário proteja as informações postadas por ele em seu perfil, ele está sujeito a outros fatores que fogem do seu controle, como as informações que suas redes de amigos circulam sobre ele (como fotos, vídeos, depoimentos etc) e postagens que ele mesmo faz em ambientes e páginas cujo conteúdo é totalmente aberto”

ataques, fraudes e crimes em geral e que as pessoas devem tomar cuidado para não se expor demais.

A matéria do Fantástico causou grande volume de comentários no Facebook e as pessoas, mais preocupadas com a exposição de seus dados pessoais no mundo *online*, passaram a circular um passo a passo de como proteger seus perfis pessoais.

Mas será que essa proteção oferecida por alguns sites de relacionamento é suficiente?

É importante ressaltar que ainda que o usuário proteja as informações postadas por ele em seu perfil, ele está sujeito a outros fatores que fogem do seu controle, como as informações que suas redes de amigos circulam sobre ele (como fotos, vídeos, depoimentos etc) e postagens que ele mesmo faz em ambientes e páginas cujo conteúdo é totalmente aberto. O próprio Facebook, mesmo com o filtro de privacidade selecionado, abre algumas informações sobre o usuário - que são suficientes para serem usadas por pessoas mal intencionadas.



“A maioria das empresas esquece que as mídias sociais permitem que as opiniões e críticas dos usuários se espalhem de forma viral e o boca a boca pode ganhar proporções gigantescas. Qualquer marca, empresa ou personalidade está sujeita a uma crise de imagem no ambiente digital. Uma palavra mal colocada, uma piada fora de tom ou uma observação infeliz pode promover um levante digital com impactos diretos no mundo offline”

Oportunidades para empresas

Nesse cenário, como as empresas podem utilizar essas informações em seu benefício?

Como vimos, as pessoas usam as redes sociais para comentar sobre seus hábitos e interesses. Dessa forma, é possível conhecer sua audiência sem necessariamente contratar uma pesquisa de mercado complexa e custosa. As informações pessoais postadas espontaneamente pelos internautas podem e devem ajudar as empresas a conhecerem melhor seus clientes e a se prepararem para melhor atendê-los, investindo no relacionamento em busca da fidelização.

Os comentários espontâneos nas redes sociais, na maior parte dos casos, oferecem uma riqueza em detalhes muito útil sobre o que as pessoas gostam ou não em relação a determinadas marcas, serviços e produtos. Sendo assim, é possível identificar comportamento e tendências de consumo.

Em vez de pedir aos consumidores para avaliarem seus serviços e produtos preenchendo um questionário, por que não buscar *feedbacks* espontâneos dispensados por eles? Tudo acontece em tempo real, então, é importante parar de tentar melho-

rar o serviço de sua empresa para o próximo cliente e focar em consertar a experiência atual, enquanto ela está acontecendo. Hoje em dia, as empresas não podem se dar ao luxo de permitir que um cliente insatisfeito influencie outros.

O Starbucks é uma marca que soube aproveitar muito bem a opinião dos seus clientes no mundo *online*. A empresa desenvolveu uma plataforma interativa (<http://mystarbucksidea.force.com/>) com o objetivo de estimular o *feedback* dos consumidores que colaboram com ideias para o desenvolvimento de produtos, melhorias de serviços e de ações institucionais. As ideias são abertas à votação da comunidade participante e as mais votadas são postas em prática.

Se por um lado a era da hiperexposição gera oportunidades de marketing para empresas, por outro, pode gerar crises que afetem a imagem e reputação das marcas, causando até mesmo prejuízos financeiros.

A maioria das empresas esquece que as mídias sociais permitem que as opiniões e críticas dos usuários se espalhem de forma viral e o boca a boca pode ganhar proporções gigantescas.

O anticase da Brastemp é um dos melhores exemplos do poder que os consumidores

adquiriram com os novos tempos das mídias digitais. Em apenas um dia, um vídeo postado por um consumidor insatisfeito com a empresa causou uma repercussão gigantesca, transbordando os limites da *web* e se tornando pauta da mídia tradicional. A falta de tratamento fez com que a insatisfação de um cliente se tornasse *case* de reclamação bem sucedida nas redes sociais, sendo até hoje mencionado em discussões do mercado e no meio acadêmico.

Qualquer marca, empresa ou personalidade está sujeita a uma crise de imagem no ambiente digital. Uma palavra mal colocada, uma piada fora de tom ou uma observação infeliz pode promover um levante digital com impactos diretos no mundo *offline*.

Entretanto, as tais opiniões espontâneas dos internautas podem ser valiosas para mostrar aspectos antes não percebidos e, se bem aproveitados, fazem com que a empresa melhore seus produtos e serviços.

Mas, como as empresas podem aproveitar as oportunidades do boca a boca virtual e se preparar para possíveis crises? Utilizando o Monitoramento *Online* na prevenção e no Planejamento de Marketing Digital.

O Monitoramento online

As únicas diferenças entre o planejamento de marketing tradicional e seu modelo digital são:

1. A forma como é feita a pesquisa inicial que guiará todos os desdobramentos do trabalho (diagnóstico estratégico);

2. A forma como é feita a mensuração da performance das ações táticas de comunicação (controle e acompanhamento).

Em ambos os casos, se usa o monitoramento *online*, que nada mais é do que a varredura da *web* e principais redes sociais por meio de palavras-chave, cujos principais objetivos são guiar estratégias, respostas diretas e ajudar a entender precisamente o universo que cerca uma marca. Para o gerenciamento de crises, o monitoramento também se mostra fundamental, mas, para funcionar de maneira adequada, precisa ser iniciado antes, durante e depois que a crise acontecer.

Fazer o monitoramento *online* de uma marca é muito mais do que checar o que está acontecendo no mundo digital. É necessário entender quem é o público-alvo, cobrir todas as diferentes plataformas e ambientes sociais para identificar os principais canais de comunicação nos quais os assuntos que queremos tratar são discutidos, o que se fala sobre sua marca (pontos fortes e fracos), quem são os influenciadores do mercado e como os competidores se posicionam no meio digital.

“Existem diferentes metodologias de monitoramento, muitas delas têm fundamento e base estatística, outras são mais amadoras. O modelo ideal para sua empresa vai depender dos recursos disponíveis, tanto financeiros (orçamento), como humanos (equipe responsável) e tecnológicos (*softwares*)”

Algumas empresas têm times especiais, com profissionais dedicados a gerar relatórios de monitoramento e performance relacionados à sua presença digital. Outras contratam agências e consultores para prestar o serviço de monitoramento e mensuração. Não interessa como o trabalho será desenvolvido, o importante é ouvir o que os consumidores estão falando sobre sua empresa, aprender com o *feedback* e tentar melhorar a experiência com a marca enquanto ela ainda está acontecendo.

Como fazer o monitoramento

Existem diferentes metodologias de monitoramento. Muitas delas têm fundamento e base estatística, outras são mais amadoras. O modelo ideal para sua empresa vai depender dos recursos disponíveis, tanto financeiros (orçamento), como humanos (equipe responsável) e tecnológicos (*softwares*).

O monitoramento pode ser feito de forma manual, utilizando *softwares* gratuitos ou pagos. A diferença está na qualidade dos insumos gerados pela pesquisa: *softwares* pagos agilizam o trabalho, cobrindo a maioria dos ambientes e redes digitais relevantes para o mercado, disponibilizando os resultados em poucos segundos, quando bem configurados.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a utilização única e exclusiva dos *softwares* não é recomendada, pois eles necessitam de diretrizes para efetuar uma busca em ambientes relevantes para a marca e para refinar os resultados encontrados. As ferramentas disponíveis no mercado são apenas 70% eficazes na análise semântica dos depoimentos e é fundamental utilizar analistas especializados em monitoramento para tratar os resultados identificados pelos *softwares*, fazendo classificação de acordo com os objetivos e interesse do trabalho.

Na hora de escolher o *software* de monitoramento, é importante conferir:

- quais redes são cobertas pela busca e como elas são varridas (existem ferramentas

que prometem monitorar Orkut e Facebook, mas somente varrem URLs específicas);

- se há busca retroativa em todas as redes (a grande maioria das ferramentas não oferece retroação nas redes Facebook e Twitter);

- como são inseridas as palavras-chave para orientar a busca (algumas ferramentas não oferecem independência para o cliente inserir as palavras-chave e controlar o *input* dos dados para *startar* a busca);

- se há inteligência para Otimização da Busca (muitas ferramentas não oferecem inteligência de 'aprendizagem' conforme sua utilização. Ao aprender com as informações oferecidas pelo administrador, o *software* pode bloquear spams e resultados fora do escopo);

- como são apresentados os resultados da busca (menos importante que a disponibilização de gráficos é a apresentação da listagem completa dos resultados, com todas as informações relacionadas a ele – *link*, rede de origem, autor, conteúdo, comentários etc);

- exportação de resultados para Excel (como os resultados encontrados pelas ferramentas são brutos, ou seja, mesmo com filtro precisam de tratamento para excluir SPAMs, a exportação em Excel é fundamental para gerar gráficos e cruzamentos confiáveis);

- envio automático de alertas por email (para o caso de crises e monitoramento contínuo).

Formato dos relatórios

Poderão ser criados relatórios em diferentes formatos e periodicidades, a depender da necessidade e dos objetivos de comunicação. Os relatórios devem incluir análises das principais discussões relacionadas à marca, comparações com *benchmarks* e competidores, além de trazer insumos realmente úteis e estratégicos para sua empresa e que contribuam para melhorar os serviços e a comunicação digital.



O mercado costuma oferecer quatro diferentes tipos de relatório, são eles:

1. Diagnóstico da presença online: são relatórios analíticos e quantitativos completos, cujos resultados, geralmente, identificam um retrato da presença *online* e o boca a boca relacionado a uma marca em um determinado período. São muito utilizados para guiar o planejamento estratégico de marketing digital;

2. Relatórios de acompanhamento: acompanham e mensuram a performance da comunicação digital de uma marca, compilando os principais destaques para um período (semana, mês ou semestre), com a classificação do sentimento dos depoimento e dados básicos como fonte (blogs, microblogs, comunidades etc), principais influenciadores do período, performance de plataformas corporativas, além de indicadores de sucesso de campanhas e ações;

3. Levantamento de influenciadores: identificação dos *players* mais relevantes para uma marca a partir de termos e assuntos-chave, classificando-os de acordo com seus segmentos de influência e definindo perfil da audiência;

4. Alertas diários (quando necessário): são emitidos em situações de crise, quando se faz indispensável um acompanhamento constante de um determinado tema. Também podem ser gerados extratos de depoimentos que mereçam destaque pela relevância do autor.

Para garantir que seu relatório seja bem produzido e tenha qualidade, não abra mão de uma equipe multidisciplinar treinada, que irá analisar o volume total de menções mapeadas e gerar uma análise quanti e qualitativa sobre o assunto pesquisado.

“As mídias sociais modificaram a relação entre as empresas e seus consumidores e o poder destas plataformas pode ser uma grande oportunidade ou um pesadelo para as marcas. Em um mundo onde a comunicação empresarial restrita à mídia tradicional e aos protocolos de atendimento não satisfaz mais seus consumidores, é muito importante que as marcas escutem o que seu público quer ouvir sobre seus produtos e serviços”

CONCLUSÃO

As mídias sociais modificaram a relação entre as empresas e seus consumidores e o poder destas plataformas pode ser uma grande oportunidade ou um pesadelo para as marcas. Em um mundo onde a comunicação empresarial restrita à mídia tradicional e aos protocolos de atendimento não satisfaz mais seus consumidores, é muito importante que as marcas escutem o que seu público quer ouvir sobre seus produtos e serviços.

Seja para aproveitar as oportunidades escondidas no boca a boca *online* ou para se proteger de crises, é fundamental monitorar os ambientes digitais, pois, como demonstrado no anticase da Brastemp, qualquer um pode vir a ser relevante.

Se uma empresa não monitora os canais sociais antes de se aventurar no mundo digital, está agindo como um cego no meio de um tiroteio. A única forma de garantir que suas decisões estratégicas de comunicação digital vão funcionar e melhorar o curso de ação, conforme forem surgindo as oportunidades, é monitorando os ambientes digitais e o mercado-alvo de sua marca.

Não é qualquer empresa, em qualquer momento ou situação, que deveria se aventurar pelo ambiente *online*. Além disso, não é aconselhável que se mantenha perfis nas redes sociais, se sua empresa não está pronta para utilizar a inteligência coletada pelo comportamento e *feedback* direto de seus públicos para desenvolver novas soluções, atuar em problemas e implementar planos realmente focados no cliente.

Porém, o problema de não estar preparado para este novo cenário é que se trata de um caminho em que não há volta, pois as novas gerações de consumidores já nasceram conectadas e as marcas que não tiverem uma comunicação digital bem estruturada e de peso não serão opções para este novo público.

PARA SABER MAIS

Quando e como NÃO utilizar as redes sociais – Nino Carvalho

Disponível em: <http://www.ninocarvalho.com.br/relacionamento-e-branding/quando-e-como-nao-utilizar-as-redes-sociais/>

** Publicitária, com pós-graduação em Gestão Estratégica de Marketing Digital pela Facha-IGEC. Responsável pela mais extensa auditoria de comunicação digital do British Council no mundo, contemplando mais de 100 países e 300 sites para o projeto OTP (Online Transformation Program).*



A elaboração de um plano de comunicação efetivo e inovador em projetos

Por Otávio Nese *

O artigo trata do papel fundamental de um plano de comunicação como parte do gerenciamento dos projetos, em que o equilíbrio entre as variáveis do gerenciamento se dá principalmente por meio da utilização efetiva e estruturada na coleta, armazenamento e distribuição da informação junto a todos os envolvidos e interessados no projeto.

A partir do momento em que a sociedade, de modo geral, passou a reconhecer o gerenciamento de projetos como um mecanismo estruturado para o sucesso de sua estratégia, por meio da escolha e execução de projetos, o que se viu em praticamente todos os setores da economia local e global, incluindo aqui o setor público, foi o desafio em equilibrar todas as variáveis que envolvem sua gestão buscando a solução ótima – e não a melhor solução – para se atingir os resultados esperados. Refiro-me aqui ao equilíbrio entre as oito áreas de conhecimento preconizadas pelo Guia PMBok® do PMI – *Project Management Institute*: escopo, prazo, custos,

recursos humanos, qualidade, riscos, aquisições e comunicação. Uma nona área chamada de integração é justamente aquela que deve alinhar e integrar todas as demais citadas.

Esse desafio começa pelo fato de que, nos últimos anos, cada vez mais gerentes, até então considerados funcionais, passaram a ser solicitados pelas empresas a executar e entregar projetos. Até aí não haveria problemas desde que, em primeiro lugar, as empresas e órgãos públicos deixassem de ser estruturalmente funcionais e passassem a adotar um modelo de estrutura organizacional matricial (e neste caso podendo ser matricial fraca ou forte). Essa não

é uma mudança simples, tampouco rápida, se não muitas vezes traumática, dada a resistência natural das pessoas a mudanças. Em segundo lugar, se essas pessoas tivessem treinamento adequado e desenvolvessem habilidades e competências para lidar com esse novo cenário em que vivemos atualmente.

Mesmo com esse novo cenário já bem evoluído, em que atualmente se notam empresas e até alguns estados utilizando-se de boas práticas e métodos de gerenciamento de projetos consolidados, atingindo certo nível de maturidade, ainda nos perguntamos por que, mesmo nesses ambientes favoráveis, projetos não atingem os resultados esperados.

Podemos citar diversas justificativas e variáveis que influenciam o desempenho do projeto, principalmente no ambiente em que este se insere, entretanto, alguns fatores internos podem e devem ser considerados, segundo Patrick Harper:

a) O projeto não tem metas e objetivos claros: nessa situação, é quase impossível planejar as atividades pois simplesmente não se sabe “o que buscar”;

b) Falta de alinhamento com as empresas: se os programas e projetos não estão alinhados à estratégia corporativa, esses estão consumindo recursos mesmo que eficientes, porém sem eficácia desejada;

c) Os principais patrocinadores e *stakeholders* não atuam proativamente: se os altos gerentes não são vistos apoiando o projeto, os gerentes funcionais e os donos dos recursos não o consideram de alta prioridade;

d) O escopo do projeto aumenta sistematicamente: se os objetivos e produtos do projeto não são previamente estabelecidos de forma clara e entendido por todos, corre-se

o risco de que o projeto sofra aumentos de escopo sistemáticos, muito embora sejam aceitáveis variações de escopo, desde que acordado entre as partes;

e) Há distinções entre interessados internos e externos: frequentemente apenas os interessados internos são vistos como envolvidos no projeto, entretanto, os externos são igualmente importantes para sua conclusão;

f) A equipe se comunica de forma deficiente: mesmo com metas e objetivos claros e conhecidos por todos, uma comunicação deficiente no contexto da equipe e da empresa irá gerar problemas durante todo o ciclo de vida do projeto, em especial no planejamento e implementação. A falta de informação ou deficiência na forma de se comunicar reduz drasticamente as chances de sucesso de qualquer que seja o projeto;

g) As pessoas não têm certeza de quem é responsável pelo quê: falta de delegação básica e clara de tarefas, definição de papéis e responsabilidades são motivos para os erros mais simples e frequentes em projetos.

Se observamos bem, podemos concluir que as deficiências e falhas em projetos nascem ou resultam na forma e nos métodos de comunicação. Nascem porque, por mais eficiente que um plano de comunicação possa ser, esse, como todo o projeto, é dirigido por pessoas e delas partem as informações que alimentarão o referido plano. Por outro lado, resultam pelo simples fato da consequência dos atos e informações transitados dentro do ambiente do projeto e sua equipe.

Assim, quando falamos em eficiência e inovação em um plano de comunicação, não nos referimos a algo inédito que ja-

mais foi visto ou pensado e a partir do momento de sua criação, passa a solucionar um problema ou transformar hábitos de forma definitiva. Bom exemplo disso foi o lançamento dos *tablets*.

O importante é oferecer as informações às pessoas que necessitam delas, no momento adequado e no formato correto. Assim, o plano de comunicação deve responder claramente quem precisa de quais dados, ou informações, quando e em qual formato. Eu adicionaria aqui mais um elemento que se refere a quem será o responsável pela coleta, armazenamento e controle dessas informações de forma a torná-las disponíveis e de fácil acesso a todos os envolvidos.

“Uma parte importante no plano de comunicação é a definição dos papéis e responsabilidades das partes interessadas, e igualmente identificar as necessidades de cada um deles e de que forma serão supridas”

Uma parte importante no plano de comunicação é a definição dos papéis e responsabilidades das partes interessadas, e igualmente identificar as necessidades de cada um deles e de que forma serão supridas. Uma ferramenta complementar e de grande utilidade é a Matriz de Responsabilidades do Projeto, cuja função é identificar os níveis de atuação dos interessados em relação às atividades e funções atribuídas a eles.



De forma geral, o plano de comunicação é o documento regulador dessa área de gestão, composto basicamente de:

- a) o descritivo das características do plano, seus responsáveis e atribuições bem como a estratégia de comunicação junto aos interessados;
- b) os métodos alternativos de acesso à informação, bem como de atualização e detalhamento no decorrer da execução do projeto;
- c) uma estrutura para coleta e arquivamento das informações, atualizações e alterações. Frequentemente vemos ambientes compartilhados atendendo como repositório destas informações;
- d) a Matriz de Comunicação, que é a estrutura de disseminação, identificando todos os aspectos relevantes da informação em relação aos interessados;

e) opcionalmente, a Matriz de Responsabilidades, para o conhecimento e entendimento dos envolvidos a respeito dos níveis de influência em relação ao projeto.

Um método simples e eficiente de comunicação parte do levantamento básico e identificação de informações fundamentais para sua aplicabilidade.

Na prática, essas características das informações, quando cruzadas com seus tipos de coleta, geram uma matriz de comunicação visualmente útil e eficiente, como exemplificado abaixo:

ITEM	TIPO DE COMUNICAÇÃO	DESCRIÇÃO	MEIO DE COMUNICAÇÃO	PERIODICIDADE	ENVOLVIDOS	TIPO DE REGISTROS	EMISSOR [RESPONSÁVEL]	DESTINATÁRIOS [RECEPTOR]	OBS.
01	Reunião estratégica	Assuntos ref. ao Plano Estratégico	Presencial	Mensal	Superintendência	Ata de reunião	Superintendentes	Gerentes Central de atas	-
02	Reunião de trabalho	Assuntos operacionais	Remota	Semanal	Equipe / gestores	Lista de atividades	-	-	-

A utilização do Plano de Comunicação de forma disciplinada proporciona uma estrutura sólida e consistente de comunicação entre gestores, equipes, interessados e sociedade, se considerarmos o poder público como ator principal neste cenário.

Paralelamente, no setor público, o que se tem visto nos últimos anos em alguns estados, como no caso de Minas Gerais ou em alguns órgãos e departamentos, são práticas customizadas, acrescidas de elementos característicos ao setor como as diferentes esferas governamentais envolvidas em determinados projetos, a necessidade de aliados junto à ideia em desenvolvimento, a coerência e valores institucionais claramente identificados como benefícios à comunidade e finalmente a necessidade de redundâncias quando falamos em múltiplos ambientes e amplitude de impacto junto aos interessados.

A aplicabilidade e inovação de um Plano de Comunicação começa a partir do seu desenvolvimento e implantação, de fato, por meio do gestor e sua equipe, ou, no caso de pré-existente, repensar a forma de sua utilização, deixando de ser mero instrumento burocrático, muitas vezes encadernados e expostos em quadros moldurados, porém de pouco ou nenhuma eficiência, para ser efetiva estrutura referencial de comunicação junto a todos os envolvidos no projeto.

A utilização do Plano de Comunicação de forma disciplinada proporciona uma estrutura sólida e consistente de comunicação entre gestores, equipes, interessados e sociedade, se considerarmos o poder público como ator principal neste cenário.

E o equilíbrio entre eles se dará pelo relacionamento e integração dos envolvidos, alinhamento de interesses diversos, postura e credibilidade na defesa do projeto e sua imparcialidade através da justiça e integridade dos envolvidos e, finalmente, comprometimento e união de equipes para se atingir os objetivos propostos.

** Consultor e instrutor em gerenciamento de projetos. Atuou por mais de vinte anos na área de engenharia e construção, gerenciando e implementando projetos e obras em vários setores. É formado em administração de empresas, pós-graduado em Gestão de Projetos pela Fundação Vanzolini e MBA Executivo pelo Ibmecc-SP (atual Insper).*

Premissas da Avaliação e Mensuração dos Resultados em Comunicação

Por Mitsuru Higuchi Yanaze*

Este artigo trata da importância da mensuração da comunicação nas instituições. O papel da mensuração é reduzir incertezas, e não acertar uma projeção exata. Entretanto, considerar que os resultados da comunicação não podem ser medidos constitui-se em um erro. Para discutir o tema, o autor aborda as premissas necessárias para se mensurar resultados, a classificação dos níveis de comunicação, as métricas propostas, entre outros assuntos.

Antes de discorrer sobre o tema, é importante ressaltar algumas frases que fundamentarão nossas reflexões (YANAZE, FREIRE, SENISE; 2010):

“If you can’t measure it, you can’t manage it.”

Peter Drucker

“Manage” (gerir, administrar) deve ser entendido como tomar decisões. “Se você não é capaz de medir, você não é capaz de tomar decisões”. Mensurações, dados, projeções de metas etc. são fundamentais para calibrar decisões e minimizar possibilidades de erros. As metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução daquilo que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo. Por exemplo, se uma ação de comunicação tem como objetivo aumentar a exposição da marca junto ao segmento-alvo de mercado, faz-se necessário definir o incremento em termos de percentuais (ou quantidade absoluta) de pessoas a serem alcançadas e o tempo previsto para tal.

Sem a definição de metas, os objetivos são vagos, demonstrando apenas uma intenção a se seguir, porém, sem parâmetros claros sobre aonde a organização quer chegar por meio do trabalho de comunicação.

“Half the money I spend on advertising is wasted. The trouble is I don’t know which half.”

John Wanamaker, fundador das Lojas Wanamaker (Macy’s)

O desconhecimento do quanto cada ação de comunicação contribui para os resultados é recorrente e se agrava ainda mais com a difusão de novas mídias (*on-line* e *off-line*) e a mudança de comportamento de consumo.

“It is better to be vaguely right than precisely wrong.”

Sunil Gupta e Donald R. Lehmann

O papel da mensuração é reduzir incertezas, e não acertar uma projeção exata. Considerar que os resultados da comunicação não podem ser medidos constitui-se num completo erro.

“Embora possa parecer um paradoxo, toda ciência exata se baseia na ideia da aproximação. Se um homem lhe afirmar que conhece algo exatamente, você pode ter certeza que está falando com um homem inexato.”

Bertrand Russel, matemático e filósofo inglês

As metodologias de mensuração de índices econômicos e de cálculos em engenharia nunca conseguem ser 100% precisas. Isso,

obviamente, se aplica à mensuração de resultados em comunicação, que é baseada igualmente em aproximações, com o objetivo de redução de riscos, não apenas de aumentar certezas.

Até recentemente, grande parte dos usuários e dos profissionais de comunicação consideravam que avaliar os resultados da comunicação era tarefa extremamente difícil, e mensurar seus retornos financeiros, impossível.

Neste artigo, pretendemos apresentar premissas, conceitos e modelos que se constituirão em evidências que avaliar e mensurar os resultados da comunicação são possíveis.

PREMISSAS DA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO

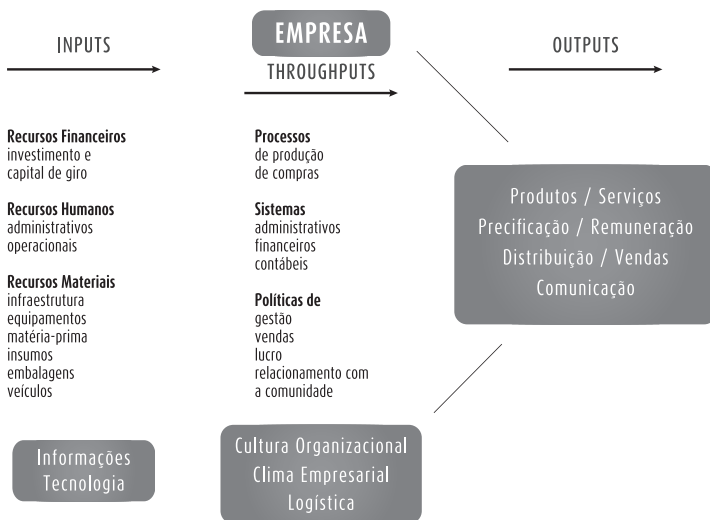
Entender o papel da comunicação no contexto organizacional.

Modelo Sistêmico 3 Puts

Este modelo se propõe a ampliar a abrangência e a eficácia do marketing e da importância da comunicação na realidade atual das empresas, analisando e concebendo as organizações sob a perspectiva sistêmica dos 3 *Puts*.

Quadro 1 – Modelo Sistêmico 3 Puts

Fonte: Adaptado de: YANAZE, 2011 (2ª edição).



A visão sobre o papel da comunicação nas atividades de uma instituição não pode ser limitada. Os processos de comunicação permeiam toda a relação entre *inputs* e *throughputs*. Nenhum esforço no *output* “Comunicação” será plenamente eficaz se não se trabalhar adequadamente a Comunicação Administrativa.

Analisando o fluxograma, não é difícil depreender que quaisquer problemas que ocorram nos *inputs* ou nos *throughputs* acabam influenciando um ou mais elementos do *output*.

A COMUNICAÇÃO ESTÁ PRESENTE EM TODO O PROCESSO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação está presente em todo o processo de gestão das organizações. Assim, suas manifestações exercem influências de diferentes maneiras, por exemplo: garantindo condições vantajosas perante fornecedores para a obtenção de *inputs* e ajudando nos processos de otimização de *throughputs* junto aos colaboradores. A comunicação também deve ser considerada como o quarto *output*, ajudando a instituição a alcançar seus objetivos perante seus públicos interno e externo (YANAZE, FREIRE, SENISE; 2010). Assim, podemos classificar a comunicação em:

- Comunicação Administrativa (Interna e Externa)
- Comunicação Persuasiva (Interna e Externa)
- Comunicação Institucional (Interna e Externa)

Comunicação Administrativa deve garantir a dinâmica da gestão empresarial, considerando as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle (FREIRE, 2009; YANAZE, 2007).

A Comunicação Institucional “é responsável pela gestão estratégica das relações públicas, pela construção de imagem e identidade fortes e positivas dentro da corporação (...)” (KUNSCH, 2003).

Por fim, a Comunicação Persuasiva (mercadológica) é aquela que relaciona a organização com seus dois mercados, ou seja, o mercado fornecedor e o mercado comprador. Trata-se, portanto, de uma comunicação mais explícita e com objetivos voltados à atividade de negociação (YANAZE, 2007).

Pensar em mensuração de comunicação significa entender e medir os efeitos que qualquer tipo de comunicação tem sobre seus diferentes públicos.

Existem diferentes níveis em que a comunicação de uma organização pode ocorrer para estabelecer interlocução com os seus diversos públicos. Esses níveis são definidos de acordo com os objetivos a serem perseguidos, acesso aos públicos-alvo e os recursos financeiros disponíveis no momento.

Podemos classificar os níveis da comunicação em (YANAZE, 2011):

- MASSA/NÃO SEGMENTADA
- MULTIDÃO/FLUXO DE PESSOAS
- PÚBLICO/SEGMENTADA
- GRUPO/ESPECÍFICA/DIRIGIDA
- INDIVIDUAL/PESSOAL

As metodologias de mensuração de índices econômicos e de cálculos em engenharia nunca conseguem ser 100% precisas. Isso, obviamente, se aplica à mensuração de resultados em comunicação, que é baseada igualmente em aproximações, com o objetivo de redução de riscos, não apenas de aumentar certezas.



Quanto mais “descermos” na escala dos níveis de comunicação, mais sofisticada e precisa será a mensuração de seus resultados.

Porém, a mensuração de seus resultados (efeitos nos públicos e consequências para a empresa) deve ser pensada a partir da definição de objetivos específicos de comunicação.

- A comunicação como um processo com objetivos e metas específicos

Propomos um modelo de categorização dos 14 possíveis objetivos de comunicação de uma organização para seus diversos *stakeholders*, partindo do entendimento da comunicação como um processo. O entendimento claro de cada um deles é essencial para um raciocínio coerente de mensuração.

Quadro 2 – Categorização dos 14 objetivos de comunicação

- 1 Despertar Consciência – Despertar certo grau de consciência das necessidades e carências, relacionadas com o objeto a ser compartilhado, deve ser a primeira etapa do processo de comunicação.
- 2 Chamar Atenção – A pessoa que já tenha certo grau de consciência de suas necessidades e carências certamente terá sua atenção despertada com maior facilidade.
- 3 Suscitar Interesse – A consciência prévia direciona a atenção do indivíduo, despertando interesse.
- 4 Proporcionar Conhecimento – Nesta etapa, a mensagem deve ser mais informativa e consistente, a fim de facilitar a compreensão.
- 5 Garantir Identificação, Empatia – As informações devem ser elaboradas e transmitidas para que o receptor se identifique com o objeto da comunicação e estabeleça uma relação de empatia.
- 6/7 Criar Desejo e/ou Suscitar Expectativa – O processo de comunicação deve lançar mão de elementos que criem desejo de compra ou suscitem expectativa favorável à efetiva aquisição, posse e uso do bem, serviço, ideia ou conceito oferecido.
- 8 Conseguir a Preferência – Compartilhar argumentos que garantam a preferência do indivíduo, a despeito das ofertas dos concorrentes.
- 9 Levar à Decisão – A comunicação deverá levá-lo a se decidir pela compra ou a realizar aquilo que o objeto da comunicação preconiza.
- 10 Efetivar a Ação – A comunicação deve previamente identificar fatores impeditivos e procurar minimizar seus efeitos ou valorizar outros fatores que levem seu público-alvo à ação.
- 11 Garantir e Manter a Satisfação Pós-Ação – Anúncios e mensagens diretas, que elogiam a decisão da ação e que ratificam o bom gosto e a inteligência da preferência pela marca (ou da realização), geralmente contribuem para a manutenção de certo nível de satisfação.
- 12 Estabelecer Interação – As novas tecnologias, principalmente as relacionadas com a internet e telecomunicação, possibilitam às empresas estabelecer um fluxo contínuo, de duas mãos, com seus interlocutores.
- 13 Obter Fidelidade – Manter o público-alvo constitui um grande desafio para as empresas.
- 14 Gerar Disseminação de Informações pelos Interlocutores – O último estágio pressupõe a formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva, a partir dos públicos-alvo. A instituição deverá estabelecer estratégias de comunicação específicas para incentivar seus públicos-alvo satisfeitos a emitir seus sentimentos e compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas de suas relações. Assim procedendo, conseguirá ampliar seus canais de comunicação.

Fonte: Adaptado de: Yanaze (2011).

Devemos entender qual é a contribuição desse processo de 14 objetivos de comunicação para os raciocínios que fundamentam a mensuração em comunicação. Todo processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos de comunicação, que deverão ser quantificados sempre que possível. Se o profissional de uma organização tem dificuldade em estabelecer e diferenciar os objetivos de comunicação, ele compromete todo o processo, pois metas e indicadores estarão, necessariamente, equivocados (YANAZE, FREIRE, SENISE; 2010).

Conseguir diferenciar “atenção”, “identificação”, “decisão”, e “fidelização”, por exemplo, é fundamental para a definição da informação/fato/decisão que deverá se tornar ‘comum’ e, dessa forma, estabelecer objetivos coerentes – que serão mensurados a partir dessa definição.

- **Avaliar a integração das diferentes ações de comunicação**

Uma organização lança mão de várias atividades de comunicação como campanhas em mídia de massa, relacionamento com a imprensa, eventos, patrocínios, mídias sociais etc, buscando alcançar objetivos diversos, conforme discutimos anteriormente. Assim, mensurações dos resultados específicos ajudam a verificar o grau de adequação e interação das ações de comunicação.

- **Identificar as variáveis do ambiente que influenciam as ações da comunicação**

A análise de ambiente onde as ações de comunicação são implementadas tem dois objetivos: 1) gerar um entendimento crítico sobre que variáveis e entidades podem afetar positiva ou negativamente seus resultados, para que se planejem estratégias coerentes e direcionadas; e 2) gerar um critério a partir do qual serão definidas metas e projeções de resultado.

- **Analisar e monitorar a eficácia, eficiência e efetividade das ações**

Como em todas as atividades estratégicas, os resultados da comunicação são afetados diretamente pelo grau de eficácia, eficiência e efetividade das ações implementadas. Assim, é fundamental que a organização obtenha respostas em relação aos seguintes questionamentos:

- **EFICÁCIA:** realizamos as Ações de Comunicação que deveriam ter sido implementadas?
- **EFICIÊNCIA:** realizamos de forma adequada as Ações de Comunicação?
- **EFETIVIDADE:**
 - definimos adequadamente os Objetivos e as Metas?
 - alcançamos os Objetivos e Metas previstos?

VANTAGENS DO MONITORAMENTO

- Instrumento de gestão estratégica da comunicação institucional, mercadológica e interna. As informações obtidas subsidiam o Planejamento, a Organização de Recursos, o Processo de Coordenação/Direção, o Controle/Monitoramento e as Análises de Viabilidade Financeira e Econômica.
- Promover mudanças positivas nos procedimentos dos profissionais de Comunicação, demandando o registro das principais informações do Planejamento (antes da ação), durante a implementação e do que foi efetivamente realizado (pós-ação).
- Na análise ambiental, permite a avaliação das condições ambientais em que as ações de comunicação serão e foram implementadas.
- Realizar mensurações em todas as fases do processo. Possibilita o registro constante das informações.
- Identificar grau de integração entre as ações e sua contribuição para o fortalecimento da marca da empresa.
- Registrar o histórico de ações, ambiente, resultados obtidos com as ações, possibilitando a identificação das curvas de resposta em função de alterações de estratégias demandadas pelas mudanças ambientais.
- Identificar pontos fortes e fracos, *gaps* no planejamento da comunicação.
- Fornecer diretrizes para a definição de objetivos/metas e de recursos financeiros; além de *Guidelines* para a definição de estratégias e ações de comunicação.
- Desencadear o processo de valorização das áreas de Comunicação e de seus profissionais.
- A análise do ROI é consequência do monitoramento, não o fim.

MÉTRICAS PROPOSTAS

Para compreendermos mensuração em comunicação, é preciso definir o que são métricas. Segundo os autores do livro “Métricas de Marketing”, da Wharton Business School:

“uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados futuros” (BENDLE, 2006).

Nenhuma métrica individualmente é suficiente. Por isso, é necessário compor uma série de métricas que possam ser relacionadas entre si, complementares e integradas. “(...) Devem considerar as relações entre elas e as limitações inerentes a cada uma.”¹ Assim, a chave parece ser entender como cada métrica se relaciona com a outra, e saber quais análises realmente são necessárias para a tomada de decisão, porque:

“(...) um grupo de métricas baseadas em uma visão limitada, falha ou antiquada do negócio também pode atrapalhar. Um grupo de métricas desse tipo pode falsamente garantir que a empresa está bem quando, na verdade, há problemas.”²

É fundamental definir um conjunto coerente de métricas que não leve os gestores a conclusões erradas. Assim, considerando as funções estratégicas da comunicação nos contextos administrativo, mercadológico e institucional da empresa, e alertando que suas implementações requerem adequações específicas, apresentamos um conjunto de métricas, aplicáveis em todos os três âmbitos:

1) Métrica de aderência à Missão, Valores, Visão e Atributos de Imagem: AD.

Metodologia de avaliação da contribuição de Campanhas, ou de cada uma das ações de comunicação, para o fortalecimento da marca da empresa, por meio de sua coerência com os atributos de imagem desejada e com os objetivos da Comunicação.

2) Métrica do Custo para o Público Ponderado Atingido: CPPA.

Metodologia de avaliação da quantidade de pessoas atingidas, ponderadas pela intensidade quantitativa com que a mensagem é comunicada e pela importância relativa das mesmas, de acordo com a categorização de públicos de interesse da empresa.

3) Métrica de Eficácia e Eficiência: EE.

Metodologia de avaliação e mensuração do grau de adequação da Campanha ou da Ação de Comunicação em análise, ou seja, se foi exatamente a que deveria ter sido implementada e se seus objetivos e metas foram bem definidos (Eficácia); e se foi bem executada em termos de conteúdo, formato, meios utilizados, período de exposição etc. (Eficiência).

4) Métrica de Efetividade: EF.

Metodologia de avaliação e mensuração dos resultados obtidos por meio de cada ação de comunicação, levando em consideração os valores previstos e realizados.

5) Métrica de Análise Ambiental: AA.

Os resultados de uma Campanha ou de uma Ação de Comunicação são influenciados pelo contexto em que elas são implementadas. Assim, a Análise Ambiental deve considerar todas as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, o alcance dos objetivos e metas, possibilitando um monitoramento constante com o registro das mudanças no momento de sua ocorrência.

6) Métrica de Integração: INT.

Metodologia de avaliação do grau de interação, complementação e integração das diversas ações de comunicação implementadas pela empresa. Esta métrica está fundamentada nos 14 objetivos da comunicação, já discutido anteriormente.

7) Métrica de Retorno de Investimentos em Comunicação: ROI.

Metodologia de mensuração dos retornos de investimento em Comunicação a partir das informações obtidas na aplicação das métricas citadas. Esta métrica tem como objetivo confrontar os valores despendidos em cada Ação de Comunicação com os respectivos resultados obtidos (Métrica de Resultados e Análise Ambiental); levando em consideração o público atingido (Métrica de Custo por Público Ponderado atingido), sua contribuição na formação da imagem corporativa (Métrica de Aderência), a qualidade de sua implementação (Métrica de Eficácia e Eficiência) e sua integração com as demais ações de comunicação (Métrica de Integração).

1 BENDLE, Neil; FARRIS, Paul; PFEIFER Phillip; REIBSTEIN, David. *Métricas de Marketing*: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Wharton School Publishing. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 17.

2 Idem, p. 350.

Ministério Público e o papel de ‘superfonte’ jornalística

Por Solano Nascimento*

De forma ampliada, este texto foi publicado como um capítulo do livro *Jornalismo e Sociedade – Teorias e Metodologias* (Insular, 2012, organizado por Fábio Henrique Pereira, Dione Oliveira Moura e Zélia Leal Adghimi). O capítulo tem como coautoras as pesquisadoras Erika Ventura Gross e Nicolle Brandão, que participaram da etapa referente ao ano de 2010 do estudo.

A partir do início da década de 2000, a imprensa brasileira passou a registrar algo que em estudo anterior (NASCIMENTO, 2010) denominamos como o fenômeno do jornalismo sobre investigações. Trata-se da divulgação de reportagens que têm como base uma investigação oficial. Este artigo agora analisa as fontes das quais se originaram as reportagens que configuraram esse fenômeno, abrangendo um período de duas décadas, entre 1989, o ano da primeira eleição presidencial depois do regime militar, e 2010, o ano do último pleito.

É dos pesquisadores norte-americanos Bill Kovach e Tom Rosenstiel a definição de reportagem sobre investigações:

“Trata-se de um desdobramento recente do conceito que tem se tornado bastante comum. De acordo com esse conceito, a reportagem se origina da descoberta ou do vazamento de informação de uma investigação oficial em andamento ou em processo de preparação por outras fontes, geralmente agências governamentais. Temos aqui um gênero de primeira necessidade na capital americana, onde o governo quase sempre conversa consigo próprio através da imprensa. Acompanhar investigações é coisa comum sempre que gente do governo está trabalhando. Os investigadores do governo costumam cooperar de forma ativa com os repórteres por muitas razões: para mudar dotações orçamentárias, influir sobre testemunhas potenciais ou formar opinião pública. (KOVACH e ROSENSTIEL, 2003, p. 180 e 181)”

Análise

Foram analisadas as reportagens publicadas pelas três maiores revistas semanais de informação do país: *IstoÉ*, *Época* e *Veja*. O *corpus* da pesquisa são todas as reportagens sobre investigações publicadas pelas três revistas nos primeiros semestres de cada um dos anos de eleições presidenciais diretas pós-regime militar: 1989, 1994, 1998, 2002, 2006 e 2010. Os anos dessas eleições foram escolhidos porque o pleito os torna semelhantes, facilitando a comparação para estudo. Além disso, foram aplicados outros filtros, só sendo consideradas as reportagens que se enquadrassem nos seguintes critérios:

1. foram produzidas pelas sucursais das revistas em Brasília;
2. foram publicadas na editoria de Brasil, a primeira e mais nobre de cada uma das revistas;
3. divulgaram uma denúncia exclusiva ou com alguma informação importante exclusiva;
4. apresentaram referência clara sobre a origem em uma investigação oficial.

A revista *Época* foi lançada em maio de 1998 e, até o final do primeiro semestre daquele ano, período tratado neste artigo, não publicou nenhuma reportagem sobre investigação. Assim, na prática, o estudo analisa a produção de duas revistas semanais nos anos de 1989, 1994 e 1998 e de três nos demais anos de eleições, até 2010.

Para se facilitar a análise, as fontes das reportagens analisadas foram classificadas de acordo com o poder da República ao qual pertencem ou ao Ministério Público, que é independente dos três poderes. Assim, policiais, fiscais da Fazenda, e agentes de órgãos de segurança, por exemplo, são classificados dentro do Poder Executivo. Também são do Executivo as investigações do Banco Central e da Controladoria Geral da União (CGU). Têm sua origem atribuída ao Legislativo principalmente aquelas reportagens que derivam de investigações de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs), do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão assessor do Congresso Nacional, e de Tribunais de Contas dos Estados (TCEs). Na cota de reportagens do Judiciário ficam aquelas feitas a partir de processos tramitando em qualquer uma das instâncias desse poder, e têm a origem classificada no Ministério Público as reportagens fruto de investigações de procuradores da República e promotores. Em situações raras, uma reportagem sobre investigações tem origem em poderes distintos ou em um poder e no Ministério Público. Nesse caso, para a análise, foi considerado o poder ou o Ministério Público que, de acordo com o texto da reportagem, mais contribuiu para a coleta de informações.

Os resultados

No total, as três revistas publicaram juntas, nos anos analisados, 81 reportagens sobre investigações. O Ministério Público foi a origem de 32 dessas reportagens, o que equivale a 39% do total. A participação do MP como fonte, ano a ano, foi a seguinte:

Tabela 1 – Reportagens com origem no Ministério Público

Ano	Total de reportagens sobre investigação	Reportagens com origem no Ministério Público
1989	2	0
1994	3	0
1998	5	2 (40%)
2002	25	14 (56%)
2006	23	4 (17%)
2010	23	12 (52%)
Total	81	32 (39%)

A Constituição de 1969, promulgada em pleno regime militar, subordinou o Ministério Público ao Ministério da Justiça. A concentração de poder e a possibilidade de o Executivo barrar investigações interessavam aos militares. A Constituição de 1988, no entanto, desvinculou o MP do Executivo e deu à instituição um caráter autônomo e independente de qualquer um dos três poderes.

“A opção do constituinte de 1988 foi, sem dúvida, conferir um elevado status constitucional ao Ministério Público, quase erigindo-o a um quarto Poder, desvinculou a instituição dos Capítulos do Poder Legislativo, do Poder Executivo e do Poder Judiciário (...)”. (MAZZILLI, 1989, p. 46)



A lei que regulamentaria o novo Ministério Público criado pela constituição só entrou em vigor em 1993. Com isso, com novas contratações e com a reestruturação, o MP só passou a atuar de forma plena no modelo aprovado pelos constituintes a partir da segunda metade da década de 1990. Isso explica por que o MP não aparece como fonte de reportagens sobre investigações nos anos de 1989 e 1994. Isso também permite entender melhor por que é no ano de 2002 que ocorre o *boom* do Ministério Público como fonte de reportagens sobre investigações. Sobra, no entanto, a dúvida sobre o enfraquecimento do Ministério Público no ano de 2006, quando a participação da instituição como fonte das reportagens sobre investigações caiu para 17%.

Pessoas ligadas ao PSDB e ao DEM, antigo PFL, os principais partidos que apoiaram os dois mandatos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998 e 1999 a 2002), costumam dizer que esse ‘encolhimento’ do Ministério Público se deve ao fato de muitos dos membros da instituição, principalmente procuradores da República, serem simpatizantes do PT. Como o petista Luiz Inácio Lula da Silva assumiu a Presidência no começo de 2003, os integrantes do MP ligados ao PT teriam se recolhido.

“A lei que regulamentaria o novo Ministério Público criado pela constituição só entrou em vigor em 1993. Com isso, com novas contratações e com a reestruturação, o MP só passou a atuar de forma plena no modelo aprovado pelos constituintes a partir da segunda metade da década de 1990. Isso explica por que o MP não aparece como fonte de reportagens sobre investigações nos anos de 1989 e 1994”

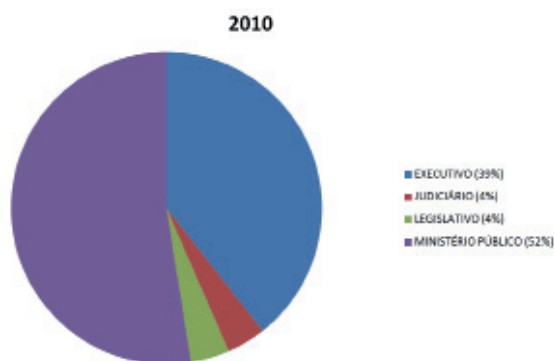
Em seu livro *Ministério Público: organização, representações e trajetórias*, o promotor Bruno Machado levanta uma outra hipótese. Na obra, o estudioso analisa, a partir de entrevistas com membros do Ministério Público, a relação entre a instituição e a imprensa. Para Machado, um dos fatores que reduziu o aparecimento do Ministério Público como fonte de reportagens com denúncias foi o fato de o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em seu primeiro mandato (2003-2005), ter escolhido um procurador-geral da República – que administrativamente é o chefe do Ministério Público – que dava respaldo a procuradores, apresentando denúncias de investigações conduzidas por eles. Algo que contrastava com o que tinha se verificado no governo de Fernando Henrique Cardoso, em que um dos procuradores-gerais chegou a ser apelidado pela imprensa de “engavetador-geral da República” por conta da fama

de não apresentar denúncias contra autoridades e outras pessoas ligadas ao Executivo federal.

O primeiro procurador-geral do governo Lula foi Claudio Fonteles, mas os que o sucederam nos dois mandatos do ex-presidente foram escolhidos de forma semelhante e com perfil não muito distinto.

Sendo assim, o que justifica o fato de, em 2010, o Ministério Público ter voltado a se firmar como a principal fonte das reportagens sobre investigações, respondendo de novo por mais de 50% das denúncias publicadas pelas revistas? Na comparação com os três poderes da República, a participação do Ministério Público como fonte jornalística no ano de 2010 resulta no seguinte gráfico:

Gráfico 1 – Origem de reportagens sobre investigações em 2010



A análise dos assuntos abordados nas reportagens sobre investigações em 2010 permite entender uma mudança. Nas revistas *Época* e *IstoÉ*, predominaram em 2010 reportagens relacionadas ao episódio que ficou conhecido como Mensalão do DEM e levou à prisão o ex-governador do Distrito Federal José Roberto Arruda e várias pessoas ligadas a ele. Tratava-se de um esquema de desvio de recursos públicos envolvendo autoridades, servidores e empresários. Tratava-se de informações originárias de promotores e de procuradores da República atuando no Distrito Federal. Já a *Veja* publicou diversas reportagens com denúncias contra a Cooperativa Habitacional dos Bancários de São Paulo, envolvendo suspeita de desvio de dinheiro. A principal fonte das reportagens foi um promotor de São Paulo. Assim, a participação do Ministério Público desta vez, em parte, da registrada nos anos anteriores, quando a maior parcela das reportagens com origem na instituição envolvia temas nacionais e se originava de procuradores da República que investigam esse tipo de temas.



Considerações finais

Para o pesquisador português Nelson Traquina (2004), credibilidade, produtividade e autoridade são características que fazem determinadas fontes serem escolhidas por jornalistas. O estudioso argentino Silvio Waisbord (2000) afirma que, mesmo dentre fontes oficiais, algumas se tornam preferidas de jornalistas. Para isso, entre outras coisas, elas precisam ter muita informação,

conhecer casos de corrupção e conseguir em primeira mão dados de investigações.

A análise de duas décadas de publicação de denúncias nas principais revistas brasileiras mostra que o Ministério Público se firmou como a principal fonte das reportagens resultantes de investigações oficiais. Procuradores da República e promotores reúnem as características listadas por Traquina e Waisbord. Assim, viraram uma espécie de ‘superfonte’.

“A participação do Ministério Público destoa, em parte, da registrada nos anos anteriores, quando a maior parcela das reportagens com origem na instituição envolvia temas nacionais e se originava de procuradores da República que investigam esse tipo de temas”



PARA SABER MAIS

NASCIMENTO, Solano. *Os novos escribas - o fenômeno do jornalismo sobre investigações no Brasil*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2010.

** Professor e pesquisador da Faculdade de Comunicação da UnB. Tem especialização em Teorias do Jornalismo, mestrado em História e doutorado em Comunicação. Trabalhou como repórter para as revistas Época e Veja e para jornais como Correio Braziliense e Folha de S.Paulo.*

ASPECTOS LIGADOS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA BREVE DISCUSSÃO

SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA*

A qualidade de vida é um aspecto que não pode ser negligenciado pelas organizações contemporâneas. Trata-se de agenciar as atividades e as condições sob quais ela deve ser realizada, de acordo com as características que lhe dão um sentido. O princípio que sustenta a organização do trabalho consiste em modificar comportamentos de maneira com que, gradualmente, os empregados sejam levados a desenvolver atitudes positivas para com seu trabalho, a organização que lhe emprega e com eles mesmos.



A qualidade de vida no trabalho é uma questão importante para as organizações contemporâneas. De fato, na maioria das organizações que passaram por reorganizações e reformas, como no caso do setor público brasileiro, as pressões sobre os indivíduos se traduzem sempre por um diminuição de seu engajamento para com os resultados esperados, a instauração de um clima de desconfiança e de trabalho em fluxo tenso, sentimento de impotência, dificuldades de adaptação, e o aumento de sinais de distúrbios psicológicos: ansiedade, atitudes depressivas, sentimento de solidão, dissociação e desafeto, aumento da irritabilidade, aparição de condutas agressivas e violentas etc. (DAVEZIES, 1999; KARASEK et THEORELL, 1990; PAUCHANT et coll., 1996; VÉZINA, 1999) apud MORIN et al (2001).

As reorganizações e reformas tiveram um impacto considerável na própria organização do trabalho, levando a efeitos não desejáveis na saúde, nas atitudes e no comportamento dos indivíduos, porque o trabalho exerce uma grande influência na motivação, assim como na satisfação e na produtividade dos empregados (HERZBERG, 1982; HACKMAN ET OLDHAM, 1980) por meio da confrontação das pessoas à organização do trabalho.

A organização do trabalho consiste em agenciar as atividades e as condições sob quais ele deve ser realizado, de acordo com as características que lhe dão um sentido. O princípio que sustenta a orga-

nização do trabalho consiste em modificar comportamentos de maneira, com que gradualmente, os empregados sejam levados a desenvolver atitudes positivas para com seu trabalho, a organização que lhes empregam e com eles mesmos.

A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Sempre se teve muitas dificuldades para consolidar o conceito de qualidade de vida na academia. O conceito pode ser considerado como muito antigo por ter sido tratado por Aristóteles no Século IV antes do Cristo, mas também atual e marcante nessa virada do milênio. Por isso, é impossível um consenso, pois cada autor o define de acordo com seus interesses de pesquisa. Porém, de toda sorte, podemos afirmar que o conceito foi apresentado em primeiro lugar por Ostenfield, em 1994, ao se embasar no conceito aristotélico o interpretou como “*algo próximo do sentir-se realizado e pleno, o fim último, o bem maior e supremo que só poderia ser alcançado pela prática das virtudes*”. Este fato demonstra que a pretensão e busca de boas condições de vida remonta aos primórdios da civilização.

Na sociedade contemporânea tivemos alguns reflexos da filosofia grega, porém autores como Gracia Guillén (1996) rejeitaram a origem filosófica do conceito e o atribuíram a outras ciências como a sociologia e a economia. No entanto, muitos autores adotaram as ideias do Grupo de Qualidade de Vida da OMS (WHOQOL GROUP) que, em 1995, definiram qualidade de vida como sendo “*a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações*”.

Esse mesmo grupo considerou que foi o presidente Lyndon Baines Johnson que em seu discurso de posse em 1963 como presidente dos Estados Unidos que usou pela primeira vez a expressão ao declarar que “*os objetivos não podem medidos através de balanços de bancos, eles são podem ser medidos, através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas*”.

A Professora Ana Cristina Limongi França, da FEA-USP, tem sido uma das autoridades nacionais sobre o tema com produção considerável entre obras e trabalhos de dissertações e teses orientadas e publicadas. No seu livro *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*,

“O SENTIDO QUE O EMPREGADO DÁ A SEU TRABALHO TAMBÉM TEM UM PAPEL IMPORTANTÍSSIMO NA QUALIDADE DE VIDA.”

publicado em 2007 pela editora Atlas, uma das raras obras no Brasil, traz temas sobre as escolas de pensamento, os fatores críticos, os campos de atuação, as interfaces e as perspectivas da gestão da qualidade de vida no trabalho.

A autora traz um conceito de Walton (1975), com o qual coadunamos que forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho, com oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas; oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego; integração social na organização; constitucionalismo na organização; trabalho e espaço total na vida do indivíduo; e relevância total do trabalho. Ainda acrescenta que embora não sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas a cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho. As necessidades humanas tais como levantadas por Abraham Maslow na sua pirâmide (Necessidades básicas de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização).

O sentido que o empregado dá a seu trabalho também tem um papel importantíssimo na qualidade de vida. Neste sentido, recorremos a autores como Hackman e Oldham e Emery e Trist. Os autores versam no mesmo sentido que Walton defendendo a ideia de que primeiro para se falar se qualidade de vida, deve se falar de qualidade da tarefa executada no dia a dia, pois de nada adianta uma organização investindo em pessoas que não veem sentido ao que por lá fazem. Segundo os primeiros, três características contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. A variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências.



2. A identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.

3. O significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

A autonomia, ou seja, a capacidade de um trabalho deixar uma boa margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa para ela determinar as maneiras de realizá-lo, traz consigo o sentimento de responsabilidade pela realização das tarefas e pela obtenção dos objetivos fixados.

Finalmente, o *feedback*: a capacidade de realizar as tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém diretamente do seu desempenho, permitindo-lhe fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho.

Enquanto que Emery (1964,1976) e Trist (1978), a partir do modelo sócio-técnico do Instituto Tavistock de Londres defenderam que o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que o realiza:

1. A variedade e o desafio: o trabalho deve ser razoavelmente exigente – em outros termos que o de resistência física – e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o prazer que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas.

2. A aprendizagem contínua: o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal.

3. Uma margem de manobra e a autonomia: o trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Deve-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho.

4. O reconhecimento e o apoio: o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação.

5. Uma contribuição social que faz sentido: o trabalho deve permitir a união

entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais. Isso contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir para a sociedade.

6. Um futuro desejável: o trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.

Acreditamos que esses elementos do trabalho constituem o pontapé inicial para se discutir e preocupar-se com qualquer outro aspecto do trabalho, a saber: a qualidade de vida entre outros.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO ÂMBITO PÚBLICO: REALIDADES E PERSPECTIVAS

Grandes discussões têm sido tecidas na academia, particularmente nos últimos tempos com o advento de muitos casos de adoecimentos e de processos trabalhistas devido ao acréscimo de casos de assédios morais e sexuais. O tema vem sendo tocado, nem sempre em profundidade e com o devido preparo de seus expoentes em reuniões de planejamento nas universidades por exemplo. As únicas instituições referenciais no debate no Brasil têm sido a USP e a Unicamp, que já têm grupos consolidados e com ações e produções consideráveis. No entanto, existe um grande interesse, como o caso da Universidade Federal de Goiás, que em 2011, ofertou, através de sua Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos, uma ação de formação de multiplicadores de QVT para seus 3 campus no sentido de levar e ampliar a discussão sobre o assunto em seus locais de atuação. Temas referentes ao Siass (Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor) fizeram parte dos conteúdos repassados.

Vários eventos em órgãos públicos, como este 3º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, onde são ofertados minicursos sobre QVT, consistem em ações louváveis no sentido de divulgar mais e me-

lhor o tema no serviço público. Neste sentido, Ferreira (2009) em pesquisa intitulada *Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais*, afirma que a questão da QVT permanece ainda uma temática incipiente e um campo de interesse ainda restrito além de confirmar que:

“a gestão da QVT no serviço público federal se caracteriza pelo descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais e que, é necessário atuar em três dimensões interdependentes: nas condições, na organização e nas relações sociais de trabalho.”

O serviço público, por ter uma característica específica onde a legislação ao mesmo tempo auxilia na transparência dos atos, emperra a realização de muitas ações intraempreendedoras por parte de muitos gestores que têm muito claros os benefícios que podem trazer algumas ações gerenciais, mas que por força da lei ou falta de rubricas no orçamento faltam condições para colocá-las em prática. A resolução do problema de flexibilidade no orçamento para ações urgentes e/ou emergentes seria assunto de um longo debate. Para tal, recorrer a outras instituições públicas federais cujos treinamentos, palestras e ações neste sentido seria uma saída para tal.

PARA SABER MAIS

Ética de calidad de vida. Cuadernos del Programa Regional de Bioética. OPS/OMS. N. 2 Abril 1996. GRACIA-GUILLÉN, D.M. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-moderna – 2. Ed. – 2 reimp. – São Paulo: Atlas, 2007. LIMONGI-FRANÇA, A.C. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais Psicologia: Teoria e Pesquisa In Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327. FERREIRA, M.C; ALVES, L; TOSTES, N.

**GRADUADO E MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS – MG. DOUTORANDO EM EDUCAÇÃO PELA UFU. PROFESSOR EFETIVO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFG – CAMPUS CATALÃO. CONSULTOR ORGANIZACIONAL.*



Responsabilidade e Transparência Fiscal: Avanços e Perspectivas à Luz da Contabilidade Aplicada ao Setor Público

* Por Alex Fabiane Teixeira

O modelo de gestão fiscal responsável vem salientando a importância, para a Administração Pública, acerca de variáveis como contabilidade padronizada e transparência eficiente. Assim, o presente artigo possui o objetivo de apresentar os pressupostos da responsabilidade fiscal associados aos avanços e às perspectivas fiscais à luz da Contabilidade Pública patrimonial, em um contexto de convergência às normas internacionais. O estudo descreve uma breve evolução das finanças públicas brasileiras e da atividade financeira do Estado brasileiro. Nesse sentido, destaca-se a importância do contexto nacional e internacional na geração do marco institucional de gestão fiscal responsável no ano de 2000. Vale destacar que, neste contexto, está o processo de maturidade da contabilidade pública nacional em busca do resgate da visão patrimonial de seus ativos e passivos. Por fim, sem a pretensão de esgotar o tema, é apresentada perspectiva estratégica relacionada às ações de transparência, além de destacar os avanços e desafios alcançados no processo de consolidação das normas fiscais e contábeis na Federação.

LRF - Uma lei de Finanças Públicas para a Federação

A Constituição Federal de 1988, por meio do art. 163, do §9º do art. 165 e do art. 169, estabelece que as normas gerais de finanças públicas devem ser objeto de leis complementares. Lei dessa natureza regulam a Carta Magna e estabelecem normas gerais aplicáveis a todos os entes da Federação.

Nesse sentido, a Lei 4.320/64, lei ordinária à luz da Constituição anterior, foi recepcionada pela Constituição atual como lei complementar e estará em vigor até que seja promulgada a lei prevista no §9º do art. 165. Objetivando regular o art. 163, a Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998, emenda da reforma administrativa, trouxe, em seu artigo 30, a determinação de que o projeto de lei complementar a que se refere o art. 163 da Constituição Federal fosse apresentado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional no prazo máximo de cento e oitenta dias da sua promulgação. Assim, após o trâmite desse prazo, o Poder Executivo enviou o projeto regulamentando o art. 163, que acabou se transformando na Lei Complementar n.º 101, de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

A atividade financeira do Estado

O Estado apresenta o claro objetivo de atender às demandas e necessidades da sociedade. Manter a ordem pública, solucionar litígios, implementar ações sociais e prestar serviços públicos à sociedade, entre outras funções, são obrigações e responsabilidades estatais que só serão possíveis por meio de uma ação financeira. Todavia, diferentemente do patrimônio privado, para se gerir a coisa pública deve haver a submissão a regras de controle e austeridade entre as quais se destacam, como princípio, a necessidade de planejamento na arrecadação de receitas públicas e na execução das respectivas despesas. Dessa forma, o equilíbrio nas contas pú-

blicas pode ser buscado e seu não alcance deve ser financiado por meio da geração de crédito junto a terceiros.

“Diferentemente do patrimônio privado, para se gerir a coisa pública deve haver a submissão a regras de controle e austeridade entre as quais se destacam, como princípio, a necessidade de planejamento na arrecadação de receitas públicas e na execução das respectivas despesas. Dessa forma, o equilíbrio nas contas públicas pode ser buscado e seu não alcance deve ser financiado por meio da geração de crédito junto a terceiros.”

O art. 1º da LRF destaca a importância do equilíbrio nas contas públicas ao afirmar que constitui pressuposto de responsabilidade na gestão fiscal a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas. Assim, percebe-se que a lei deu destaque ao equilíbrio fiscal como princípio fundamental e que deve ser alcançado por meio de regras de “não fazer”.

A LRF não objetiva solucionar todos os problemas do setor público. Seu foco foi o equilíbrio intertemporal das finanças públicas e o principal avanço foi completar e integrar regras pré-existentes e fortalecer as instituições. Identificou-se que muitas regras não eram completamente aplicadas porque não eram conhecidas, ou porque havia brechas e dificuldades operacionais ou falta de integração entre as instituições.

Situação brasileira nos anos 80 e 90 e modelos internacionais exitosos de ajustes fiscais nos anos 90

A LRF não existe apenas para atender à demanda constitucional mas, principalmente, decorre do momento sócio-político nos anos que a antecederam. Não foi por acaso que a década de 80 ficou conhecida como década perdida. A situação fiscal do Brasil nos anos 90 indicava o claro esgotamento do padrão de financiamento e a efetiva necessidade de um instrumento que conduzisse ao equilíbrio das contas públicas. Em breve diagnóstico pode-se destacar a existência de déficits imoderados e reiterados e, conseqüentemente, dívida pública elevada em todos os níveis de governo, gastos com pessoal que alcançavam a margem de 70% das receitas arrecadadas, carga tributária elevada esgotando a possibilidade de expansão em novas receitas, a guerra fiscal entre estados e, por fim, a privatização do patrimônio público, que se encontrava em fase avançada. A necessidade de ajustes fiscais não representava uma necessidade única do Estado brasileiro, situação similar era encontrada no cenário internacional.

Entretanto, alguns países e suas experiências exitosas serviram de base para a construção do marco regulatório de austeridade fiscal do Brasil. Entre eles pode-se citar as três seguintes principais experiências: o Budget Enforcement Act, dos Estados Unidos; o Tratado de Maastrich, da União Monetária Européia e a Lei de Responsabilidade Fiscal da Nova Zelândia, cujo conteúdo deu destaque à transparência como princípio de controle.

Marcos das finanças públicas brasileiras

Como visto, as décadas de oitenta e noventa caracterizaram-se por grandes dificuldades fiscais. Porém, no Brasil, mesmo diante desse cenário, existiram ações que almejavam romper com o cenário de dependência e desequilíbrio. A começar

com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional no ano de 1986, passando pelo processo de refinanciamento de dívidas dos estados e municípios.

Motivação do Plano de Contas Nacional

Segundo o art. 51 da LRF, o Poder Executivo da União deve promover, até o dia 30 de junho de cada exercício, a consolidação, nacional e por esfera de governo, das contas dos entes da Federação relativas ao exercício anterior, e a sua divulgação, inclusive por meio eletrônico de acesso público. A Lei Complementar 131, de 2009, que regulamenta a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, estabelece que haja a adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a um padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União. Dessa forma, destaca-se que os dois grandes processos citados, ou seja, a consolidação das contas públicas e a sistematização das informações, passam necessariamente pela institucionalização de padrões contábeis e fiscais.

A contabilidade pública brasileira tem evoluído significativamente em direção à convergência aos padrões internacionais. Todavia, a evolução da contabilidade no setor público deve ser analisada de forma histórica e contextualizada com o próprio processo de evolução das finanças públicas no país.

“A contabilidade pública brasileira tem evoluído significativamente em direção à convergência aos padrões internacionais. Todavia, a evolução da contabilidade no setor público deve ser analisada de forma histórica e contextualizada com o próprio processo de evolução das finanças públicas no País”

Um importante marco na construção de uma administração financeira e contábil sólidas no País foi a edição da Lei nº 4320, de 17 de março de 1964. Esta lei estabeleceu importantes regras para propiciar o equilíbrio das finanças públicas no País, utilizando o orçamento público como o mais importante instrumento para atingir esse objetivo.

Com isso, o orçamento público ganhou muita importância se sobrepondo, de certa forma, aos princípios contábeis para o correto registro patrimonial, o que gerou confusão entre os critérios contábeis e orçamentários. Todavia, a própria Lei 4320/64, em seu art. 85, dispõe sobre a necessidade de conhecimento da composição e controle patrimonial, além de o art. 89 afirmar que a contabilidade deve evidenciar os fatos ligados à administração patrimonial.

Assim, objetivando a adequação ao processo de convergência, a Presidência da República editou o Decreto nº 6976, de 7 de outubro de 2009, e o Ministério da Fazenda, a Portaria MF nº 184, de 25 de agosto de 2008, que credenciaram a Secretaria do Tesouro Nacional a promover

a adequação aos padrões internacionais de contabilidade do setor público, respeitados os aspectos formais e conceituais estabelecidos na legislação vigente.

Marco importante para a implantação de um novo padrão de contabilidade aplicada ao setor público foi a edição, pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, NBC T 16 ou NBCT SP, que representam um primeiro passo rumo à convergência da contabilidade do setor público brasileiro aos padrões internacionais.

O processo de convergência possui como princípio resgatar o objeto da contabilidade como ciência, que é o patrimônio, em especial o patrimônio público. Dessa forma, a contabilidade poderá atender à demanda de informações requeridas por seus usuários, possibilitando a análise de demonstrações contábeis adequadas aos padrões internacionais, sob os enfoques orçamentário e patrimonial, sustentados por padronização nacional das contas.

Nesse sentido, é importante destacar a importância dos atores para o sucesso do processo de convergência. Tanto os órgãos reguladores, quanto os controladores, além dos próprios gestores públicos, são atores preponderantes para o êxito e sinergia da iniciativa do Ministério da Fazenda. A necessidade de envolvimento dos atores tem sido objeto de ações específicas pela STN, por exemplo, no ano de 2007, a Secretaria instituiu dois Grupos Técnicos, o de padronização de procedimentos contábeis e o de padronização de relatórios fiscais, cujo objetivo foi o de fomentar debate sobre questões fiscais importantes para a harmonização de conceitos fiscais e contábeis.



Visão estratégica das ações de transparência

Segundo a LRF, a transparência pública deve ser garantida por meio da publicação e divulgação, inclusive na internet, do que a lei chamou de instrumentos de transparência. Entre os instrumentos de transparência, estão os relatórios resumidos da execução orçamentária e de gestão fiscal. A eles foram agregados, pela Lei Complementar 131, de 2009, outros instrumentos adicionais, a saber: incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos; liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público e a adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União.

A visão de uma organização está relacionada ao que se espera do seu próprio futuro e para alcançá-la é necessário traçar estratégias que induzam ao seu alcance. Dessa forma, a inclusão de novos instrumentos de transparência passa pela estratégia de padronização das contas públicas nacionais sustentados pela contabilidade patrimonial.

Desafios e perspectivas fiscais e contábeis para o futuro

Em que pese os testes enfrentados durante 12 anos de existência como, por exemplo, sobrevivência a diversos ciclos econômicos, a alternância política, embates políticos e jurídicos, além da dificuldade no processo de mudança cultural, as regras de responsabilidade fiscal e de contabilidade aplicada ao setor público têm sido verdadeiro instrumento de indução do planejamento e gestão pública.

Todavia, na construção da efetiva consolidação das contas públicas, alguns desafios ainda demandarão esforços de toda a Federação para a sua efetiva implementação. Será necessário integrar sistemas federais de informações orçamentário-financeiras, como por exemplo, Sistema de Coleta de Dados Contábeis e Fiscais dos Entes da Federação – SISTN, Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro - SICONFI, Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde - SIOPS, Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - SIOPE; colocar à disposição do público informações fiscais, a

exemplo de séries históricas; implementar plenamente o padrão mínimo e a disponibilização de informações em tempo real; melhorar a eficiência na aplicação de sanções; mitigar a criatividade na contabilidade e completar as legislações fiscais, em especial, a que venha substituir a Lei nº 4320, de 17 de março de 1964.

Por fim, o futuro almejado deve espelhar um expressivo conjunto de iniciativas que deverá acelerar o processo de evolução dos instrumentos de gestão das finanças públicas no país. O desafio será grande, porém não só para a Secretaria do Tesouro Nacional, mas também para toda a sociedade que, em especial, deverá contar com o apoio das instituições públicas e da sociedade civil organizada.



“A visão de uma organização está relacionada ao que se espera do seu próprio futuro e para alcançá-la é necessário traçar estratégias que induzam ao seu alcance. Dessa forma, a inclusão de novos instrumentos de transparência passa pela estratégia de padronização das contas públicas nacionais sustentados pela contabilidade patrimonial”

PARA SABER MAIS

BARROS e SILVA, Fernando Veiga. Gestão Responsável na Administração Municipal – Texto elaborado em 2000. Constituição Federal Brasileira de 1988.

DEBUS, Ilvo e MORGADO, Jeferson. Orçamento Público, Vestcon – 2000.

KHAIR, Amir Antônio. Lei de Responsabilidade Fiscal – Guia de Orientação para as Prefeituras, BNDES – 2000.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo e DEBUS, Ilvo. Gestão Fiscal Responsável – Teoria e Prática da Lei de Responsabilidade Fiscal, JM Editora, Curitiba, junho de 2001.

LEITE, Cristiane Kerches da Silva. (2005) O processo de ordenamento fiscal no Brasil na década de 1990 e a Lei de Responsabilidade Fiscal, Tese de Doutorado, Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo, Finanças Públicas: União, Estados e Municípios, Vestcon, 2ª Edição, Brasília, dezembro de 2002. <http://www.vestcon.com.br/>

NASCIMENTO, Edson Ronaldo e Gerardo, José Carlos. Dois Anos da Lei de Responsabilidade Fiscal, BNDES, 2002.

NUNES, Selene Peres Peres & NUNES, Ricardo da Costa (2001) Instituições orçamentárias: uma agenda para reformas pós Lei de Responsabilidade Fiscal. In: Finanças Públicas - V Prêmio STN de Monografia. Brasília: Ministério da Fazenda, 2001. Disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/VPremio/sistemas/2siafpVPTN/osi.pdf

NUNES, Selene Peres Peres & NUNES, Ricardo da Costa. (2002) O processo orçamentário na Lei de Responsabilidade Fiscal: instrumento de planejamento. In: FIGUEIREDO, Carlos Mauricio & NÓBREGA, Marcos, eds. Administração pública, direito administrativo, financeiro e gestão pública: práticas, inovações e polêmicas. Recife: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

NUNES, Selene Peres Peres. (1998) Dívida Pública, Défcits Quasi-Fiscais e Coordenação entre Políticas Econômicas no Brasil, In: Finanças Públicas- II Prêmio STN de Monografia. Brasília: Ministério da Fazenda, 1997. Disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/IIpremio/divida/MHafdpIVPTN/NUNES_Selene_Peris.pdf

Programa Nacional de Treinamento – Manual Básico de Treinamento para Municípios - Organizado por Selene Peres Nunes – Brasília – Novembro de 2001.

TAVARES, Martus, MANOEL, Alvaro, AFONSO, José Roberto Rodrigues & NUNES, Selene Peres Peres. (1999) Principios y reglas para las finanzas públicas: la propuesta de la Ley de Responsabilidad Fiscal de Brasil. In: La política fiscal en América Latina – Una selección de temas y experiencias de fines y comienzos de siglo, XI Seminario Regional de Política Fiscal, Seminarios y Conferencias, Serie 3. Brasília: ESAF, jan. 1999 e Santiago de Chile: CEPAL, dez. 2000. Disponível em: [ww.eclac.org/publicaciones/DocumentosPublicaciones/6/LCL1456/lcl1456e_IIIb.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/DocumentosPublicaciones/6/LCL1456/lcl1456e_IIIb.pdf)

Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Manual de Procedimentos para Aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal.

** Mestrando em Administração Pública - Orçamento Público, Bacharel em Administração de Empresas e Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. É Analista de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional (STN)*

Contratações de TI no Governo Federal à luz da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010

Por Diogo da Fonseca Tabalipa*

I. O SISP e os mecanismos para melhoria da governança de TI no Executivo Federal.

A Governança de TI é um modelo de gestão destinado a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura da TI, de modo a assegurar, em um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico; ou seja, tem como escopo garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização.

A implantação desta governança se dá por meio de um conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos, em qualquer organização, seja a esfera privada ou pública. Nessa última, por sua vez, observa-se, cada vez mais, não só o aumento do número de serviços eletrônicos oferecidos pelo governo ao cliente-cidadão, mas também o aumento da quantidade de sistemas que dão sustentação às demais áreas da organização.

Seguindo esse referencial, criou-se o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISP, regulamentado pelo Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, que tem por finalidade: assegurar ao Governo Federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz; estimular o uso racional dos recursos de tecnologia da informação, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação; definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo Federal; dentre outros.

“A Governança de TI é um modelo de gestão destinado a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura da TI, de modo a assegurar, em um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico; ou seja, tem como escopo garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização”

Por esse normativo, cabe à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, como órgão central do SISP, orientar mais de 220 órgãos e entidades na implementação de uma adequada estrutura de governança de TI, por meio do estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de planejamento em todos os níveis da organização e de governo.

Assim, a SLTI publica, em mais alto nível, a Estratégia Geral de TI – EGTI, disponível no endereço http://www.sisp.gov.br/egti/wiki/download/file/EGTI_2013-2015_v1_1.pdf, que estabelece diretrizes e metas estratégicas a todos os integrantes do SISP.

A partir da EGTI, e tendo como base seu Planejamento Estratégico Institucional – PEI, cada órgão/entidade integrante do SISP deve elaborar, no nível tático, o Plano Diretor de TI – PDTI, para ser um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI, com a finalidade de atender às necessidades tecnológicas e de informação, em um determinado horizonte. Ainda, o PDTI deve conter as necessidades de contratação do órgão, de modo a garantir o emprego adequado dos recursos públicos de forma alinhada às necessidades da organização. Para auxiliar na confecção do documento, há o Guia de Elaboração de PDTI do SISP, disponível para download em <http://www.sisp.gov.br>.

Diante desse contexto, percebe-se que contratar adequadamente bens e serviços de TI torna-se requisito essencial tanto para a manutenção da sustentação do negócio como para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Destarte, para regulamentar as contratações de Soluções de TI, a SLTI publicou a Instrução Normativa nº 04 – IN SLTI/MP nº 04. Baseado nesse normativo, o Modelo de Contratações de Soluções de TI - MCTI busca orientar, em nível operacional, o gestor na execução das necessidades de contratação elencadas no PDTI. No portal Governo Eletrônico (<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp/ntci>) está disponível para *download* o Guia Prático de Contratação de Soluções de TI com diversas orientações para aplicação da norma, documentos-modelo que instrumentalizam o disposto na instrução e um fluxo interativo que materializa o processo de contratações descrito na norma.

A figura 2, abaixo, representa o contexto de elaboração do planejamento de TI nos três níveis funcionais, de forma a garantir alinhamento entre o planejamento da contratação e os planos estratégicos de TI e da instituição.

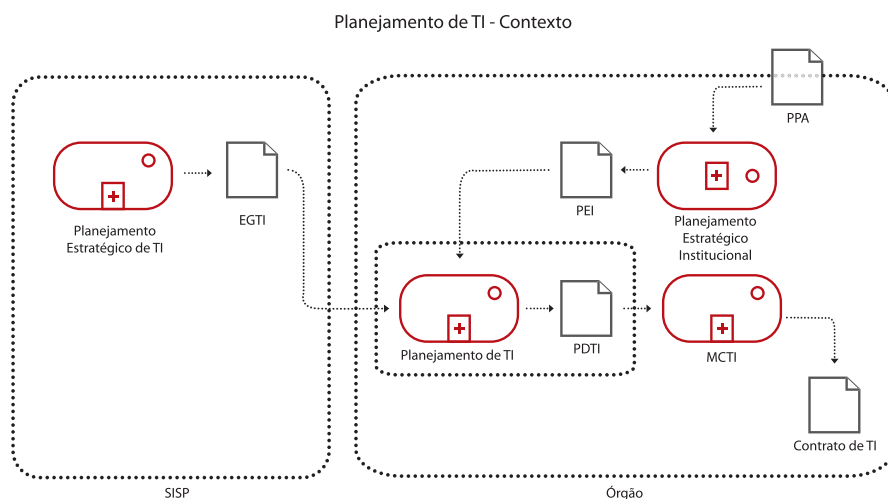


Figura 2: Contexto de elaboração do planejamento de TI.

2. A Instrução Normativa SLTI/MP Nº 04/2010 e suas alterações.

A primeira versão da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04 foi publicada em maio de 2008 e sua aplicação se dava apenas para a contratação de serviços de TI. Em novembro de 2010, após amplo debate com a comunidade SISP, a norma foi revista, atualizada e teve seu escopo de aplicação estendido para Soluções de TI – conjunto de bens e serviços de Tecnologia da Informação e automação que se integram para o alcance dos resultados pretendidos com a contratação. E, recentemente, teve seu art. 1º atualizado pela IN SLTI/MP nº 02/2012, que desvincula a observância da norma para os casos em que se tratar de empresa pública (nos termos do art. 24, inc. VIII da Lei nº 8.666/93, ou do art. 2º da Lei nº 5.615/70) e para as contratações cuja estimativa de preços seja inferior ao disposto no art. 23, inc.II, alínea “a” (R\$ 80.000,00) da Lei nº 8.666/93.

Apesar de ser apenas uma instrução normativa, a IN SLTI/MP nº 04/2010 representa um marco na evolução da governança de TI no setor público, por disseminar uma cultura de planejamento por meio de um processo bem estruturado, definindo papéis e responsabilidades aos principais atores em cada etapa do processo. A norma se baseia nas melhores práticas de mercado e na legislação e, por isso, tem sido amplamente adotada por órgãos e entidades fora do SISP.

A IN SLTI/MP nº 04/2010 segmenta o processo de contratação em três fases: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e, por fim, Gerenciamento do Contrato.

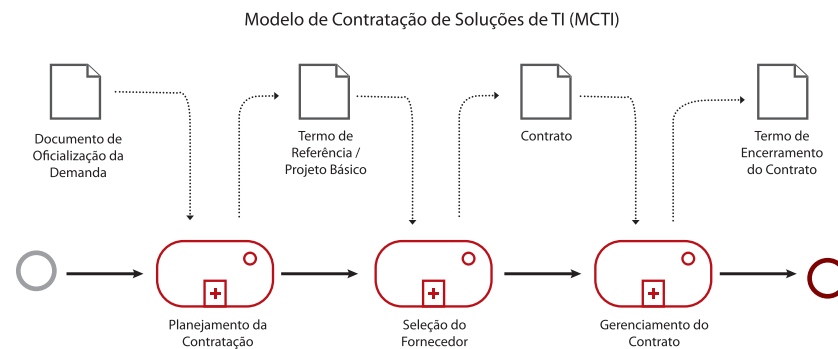


Figura 3: Processo de contratação definido na IN SLTI/MP nº 04/2010.

O início da fase de Planejamento da Contratação se dá por meio de encaminhamento do Documento de Oficialização da Demanda – DOD. Esse documento contém o detalhamento da necessidade da área Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação e tem por finalidade garantir o alinhamento da contratação aos PDTI e PEI, além de instituir a Equipe de Planejamento da Contratação – EPC.

A EPC é constituída pelos principais atores do processo de contratação – integrantes da área Requisitante da Solução (unidade do órgão que demanda a contratação da Solução de TI), da área de TI e da área administrativa do órgão. Seu principal objetivo é reunir o conhecimento necessário do negócio, técnico e de contratação, visando melhorar a eficiência e a qualidade do planejamento elaborado.

O Planejamento da Contratação – PC é a principal fase da norma e possui as seguintes etapas:

- a) **Análise de Viabilidade da Contratação:** documento que demonstra a viabilidade técnica e econômica da contratação. Deve conter o detalhamento dos requisitos da contratação, identificação e avaliação das soluções disponíveis, escolha da solução e justificativa, as necessidades de adequação do ambiente que devem ser satisfeitas para se viabilizar a contratação, entre outros;
- b) **Plano de Sustentação:** documento que contempla a identificação dos recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio, a definição de ações de contingência para garantir a continuidade do fornecimento da solução de TI numa eventual interrupção contratual, a definição de estratégia para transição e encerramento contratual, e de independência do órgão em relação à contratada;
- c) **Estratégia da Contratação:** documento contendo, entre outros, a definição dos termos contratuais, indicação das responsabilidades da contratada, das sanções administrativas em caso de inadimplemento do objeto, os critérios técnicos de julgamento das propostas que serão apresentadas na fase de Seleção do Fornecedor, o orçamento detalhado e a estimativa do impacto econômico-financeiro; e
- d) **Análise de Risco:** documento que contém a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso da contratação e os riscos da solução não vir a alcançar os resultados que atendam as necessidades do órgão.

Os resultados dos trabalhos desenvolvidos em cada etapa são consolidados pela Equipe de Planejamento da Contratação no Termo de Referência ou Projeto Básico – TR/PB.

A figura 4, abaixo, apresenta o processo de trabalho para a fase Planejamento da Contratação.

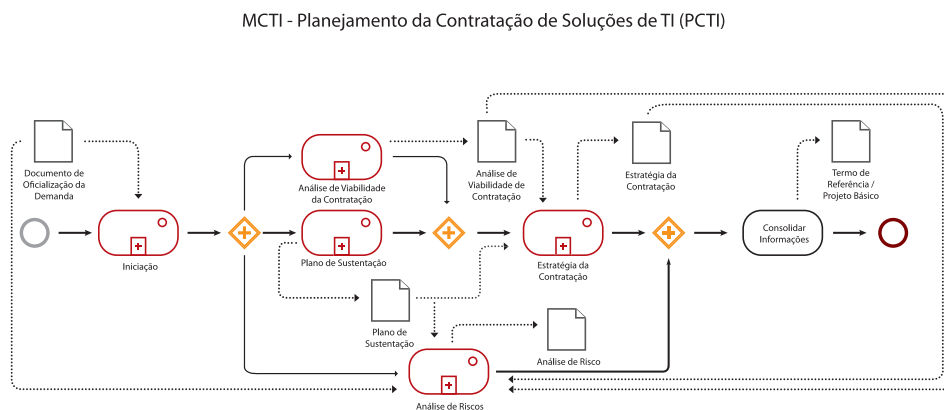


Figura 4: Fase 1 – Planejamento da Contratação de Soluções de TI.

A fase de Seleção de Fornecedores é conduzida pela área administrativa do órgão. Ela tem início com o encaminhamento do TR/PB e é finalizada com a assinatura do contrato e nomeações dos fiscais requisitante, técnico e administrativo e gestor. A norma buscou aclarar o papel da área de TI durante essa fase, objetivando melhorar o apoio da TI nas questões de ordem técnica.

A figura 5 traz as principais atividades para a fase.

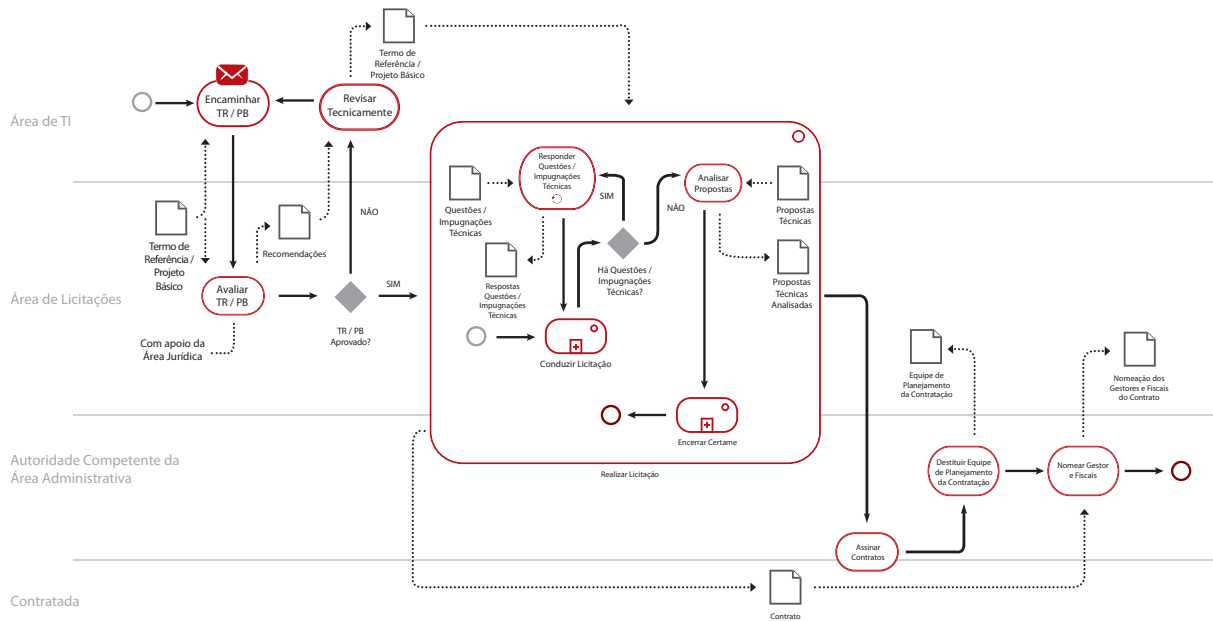


Figura 5: Fase 2 – Seleção de Fornecedores.

A última fase trata do Gerenciamento do Contrato. Esta fase visa garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a Solução de TI durante todo o período de execução do contrato. Para tanto, são definidos procedimentos a serem observados durante a execução contratual, incluindo:

- a) a elaboração de um plano de inserção, que prevê as atividades de alocação de recursos necessários para a contratada iniciar o fornecimento da Solução de Tecnologia da Informação e o repasse dos conhecimentos necessários à execução dos serviços ou ao fornecimento de bens;
- b) realização de reunião inicial com a contratada e envolvidos para apresentação do preposto, entrega dos termos de compromisso e de ciência das normas de segurança e manutenção de sigilo de informações, e esclarecimentos relativos a questões operacionais, administrativas e de gerenciamento do contrato;
- c) encaminhamento de ordens de serviço ou fornecimento de bens, contendo, entre outros, definição, volume e cronograma para realização dos serviços ou fornecimento dos bens;
- d) mecanismos de monitoramento da execução, contendo, entre outros:
 - a. confecção e assinatura dos termos de recebimento provisório e definitivo;
 - b. avaliação da qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues, de acordo com os Critérios de Aceitação definidos;
 - c. encaminhamento das demandas de correção à contratada;
 - d. encaminhamento de indicação de sanções administrativas;
 - e. autorização para emissão de notas fiscais;

- f. verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias;
- g. manutenção do Histórico de Gerenciamento do Contrato, contendo registros formais de todas as ocorrências da execução do contrato; e
- h. transição contratual, quando aplicável, e encerramento do contrato, observando o Plano de Sustentação.

A figura 6, a seguir, ilustra o processo de Gerenciamento do Contrato de Soluções de TI.

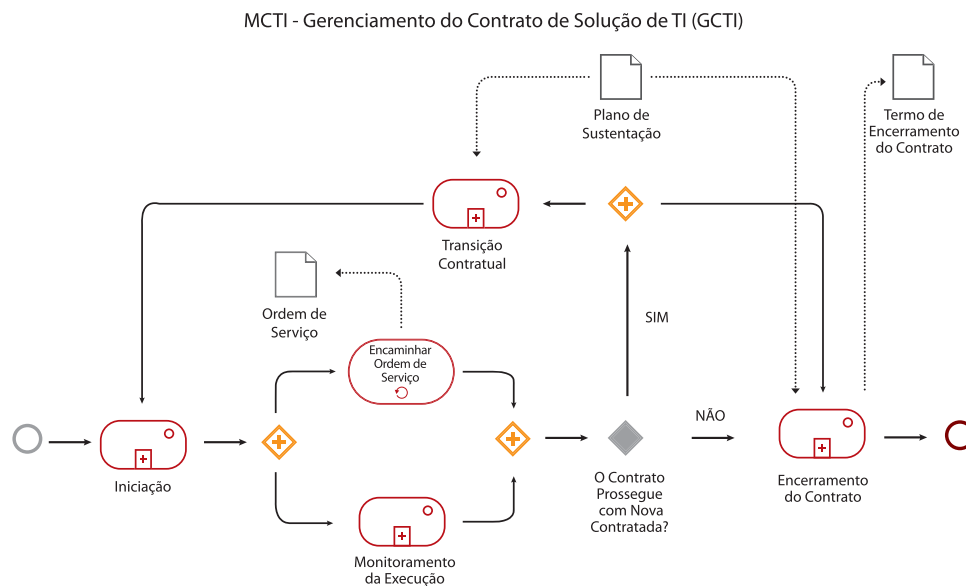


Figura 6: Fase 3 – Gerenciamento do Contrato de Soluções de TI.

Importante frisar que, semelhantemente à fase de Planejamento da Contratação, onde se estabelece a Equipe de Planejamento da Contratação com a participação dos atores envolvidos no processo para um planejamento mais acurado, na fase de Gerenciamento do Contrato, atuarão os fiscais requisitante, técnico, administrativo e gestor do contrato – cada um responsável pela sua área de conhecimento dentro do processo de fiscalização. Com essa divisão de competências, evitam-se, por exemplo, situações em que um servidor fiscal de contrato da área administrativa tenha de verificar o cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos e monitorados com ferramentas de TI, ou que um servidor da TI tenha de verificar o cumprimento dos encargos trabalhistas, previdenciários, etc., ambos sem a devida qualificação para realizar tais atividades. Esta é, portanto, uma medida de mitigação de risco e de proteção dos gestores que atuam na fiscalização de contratos administrativos.

“A IN SLTI/MP nº 04/2010 traça um caminho que, se feito adequadamente, reduz as chances de insucesso, não só na seleção de um fornecedor adequado, por meio de um planejamento criterioso, mas também nas atividades de monitoramento da execução contratual. Evidencia, todavia, por meio das análises requeridas, a responsabilidade do gestor nas decisões ao longo do processo de contratação em todas as suas fases”

Observa-se que a IN SLTI/MP nº 04/2010 traça um caminho que, se feito adequadamente, reduz as chances de insucesso, não só na seleção de um fornecedor adequado, por meio de um planejamento criterioso, mas também nas atividades de monitoramento da execução contratual. Evidencia, todavia, por meio das análises requeridas, a responsabilidade do gestor nas decisões ao longo do processo de contratação em todas as suas fases.

Ademais, torna evidente a necessidade de profundo conhecimento do negócio, da tecnologia e do mercado fornecedor para a realização de planejamento acurado e seguro, demandando investimento de tempo e esforço na capacitação dos gestores envolvidos no processo de contratação.

PARA SABER MAIS

- Estratégia Geral de Tecnologia da Informação 2013-2015, versão 1.1, disponível em <http://www.sisp.gov.br/egti/>
- Guia de Elaboração de PDTI do SISP, disponível para download em <http://www.sisp.gov.br/guiapdti/wiki/Apresentacao>
- Guia Prático de Contratação de Soluções de TI, disponível em <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp/ncti>

**Servidor público federal do cargo de Analista em Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão desde 2010. É professor de referência do programa Desenvolvimento de Gestores de TI (DGTI) da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), instrutor da Escola de Administração Fazendária (ESAF) e da Associação Brasileira de Orçamento Público (ABOP).*







CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO