

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – PDG  
FUNDAÇÃO JOÃO GOULART - FJG/ COMPANHIA MUNICIPAL DE  
LIMPEZA URBANA - COMLURB**

**MELHORIA DO CONTROLE PATRIMONIAL DA  
COMLURB**

**ALEXANDRE DOS SANTOS PASCHOA  
JOAO BATISTA DE MEDEIROS  
NAIR GARCEZ DE CASTRO DORIA DIAS  
ROBERTO LUIZ DE MELO GALDINO  
SANDRA MARIA DE SOUZA ABRAHAO  
SERGIO GALLAROTTI**

## CURRÍCULO DO GRUPO

**Alexandre dos Santos Paschoa**, Contador, dois (2) anos de COMLURB na Controladoria Interna da Diretoria de Compliance, executando atualmente trabalhos de Auditorias Internas e Sindicâncias. Experiência de 30 anos em empresas privadas de grande porte no seu respectivo segmento, onde destaco as Empresas Conduto, Unimed – Rio, Golden Cross, Lorentzen Empreendimentos, como Gestor de Auditoria Interna.

**João Batista de Medeiros**, Ensino Médio Completo, admitido como Gari em 22/07/1991, no ano de 2000 passou a Encarregado II e em 2003 para Encarregado Técnico e em 2013 para Gerente de Divisão da Gerência do Alto da Boa Vista - SD08F

**Nair Garcez de Castro Doria Dias**, Engenheira de Produção com cursos complementares, 42 anos de COMLURB, Iniciou suas atividades na Empresa como Engenheira na área de Planejamento e Orçamento, coordenou a área de Organização e Métodos, Modelagem Organizacional passando depois a atuar na área de Gestão de Pessoas onde permanece tendo desempenhado funções de gerente de sistema de informações de pessoal, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, movimentação de pessoal, benefícios e Estrutura Organizacional.

**Roberto Luiz de Melo Galdino**, Contador e Pós graduado em Gestão de Negócios, 34 anos e 5 meses de COMLURB e destes, 34 anos na área contábil, e atualmente exercendo a função Coordenador Técnico da Coordenadoria de Contabilidade.

**Sandra Maria de Souza Abrahao**, Admitida em 1982, trabalhou 13 anos na Gerência de Obras, neste período foi reenquadrada como Arquiteta. Durante outros 13 anos esteve a frente da Gerência de Serviços Gerais e Assessora da Diretoria de Serviços. Há 10 anos retornou para a Gerência de Obras, onde desempenha a função de gerente.

**Sérgio Gallarotti**, Economista, admitido na SURSAN em outubro de 1967 e incorporado à COMLURB em agosto de 1979. Ocupou diversas chefias entre as quais se destacam a de Manutenção - TGM que ocupa atualmente e a de Assessor chefe das antigas Diretorias Oeste e Sul.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter nos dado saúde e força para superar as dificuldades.

À Direção da Companhia que, através forte empenho do Diretor André Magalhães da Diretoria de Gente e Conectividade, a Universidade COMLURB e a parceria da Fundação João Goulart materializaram o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG valorizando o seu corpo funcional e criando a oportunidade de interação dos seus profissionais com um debate técnico das mais variadas questões organizacionais e dinamismo que confere um olhar multidisciplinar e sob diferentes óticas.

À Diretora de Administração e Finanças – Natália Peçanha Caninas pelo apoio no desenvolvimento do projeto.

Aos *professores* e instrutores por nos proporcionarem ampliação de conhecimentos teóricos e práticos.

Ao orientador Vinicius de Oliveira pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas considerações e incentivos.

Finalmente, nossos mais sinceros agradecimentos àquele cuja contribuição e dedicação foi essencial para que o projeto se consubstanciasse no conteúdo ora apresentado, nosso companheiro de trabalho Leon Gomes Pinto, atual responsável pelo controle patrimonial da COMLURB.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD	Conselho de Administração
CGM	Controladoria Geral do Município
COMLURB	Companhia Municipal de Limpeza Urbana
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
FCC	Coordenadoria de Contabilidade
FCS	Coordenadoria de Serviços Gerais
FCS01	Coordenadoria de Serviços Gerais
FINCON	Sistema de Contabilidade e Execução Orçamentária
GGF	Gerência de Tecnologia da Informação
OS	Ordem de Serviço
PDG	Programa de Desenvolvimento Gerencial
REDIR	Reunião de Diretorias
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SRF	Secretaria de Receita Federal
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCM	Tribunal de Contas do Município
TDM	Divisão de Manutenção
TGM	Gerência de Manutenção
UGO	Gerência de Obras

## INTRODUÇÃO

Os bens de uma empresa, em conjunto, representam um valor significativo, razão pela qual é preciso adotar métodos que protejam esse capital, que sejam confiáveis e transparentes, em harmonia com as boas práticas de mercado e de acordo com a legislação pertinente.

O controle patrimonial deve gerenciar todos os bens da empresa. Ele mensura os bens da empresa, que podem ser:

- Tangíveis: como prédios, veículos e computadores;
- Intangíveis: como patentes, franquias e softwares.

Para a COMLURB, uma sociedade de economia mista, conhecer seus ativos imobilizados é fundamental dentro do contexto empresarial e público, especialmente porque suas várias unidades orgânicas estão distribuídas em 119 endereços do Município do Rio de Janeiro, alguns deles com mais de um órgão neles funcionando, e que, dada a sua natureza de Empresa e Ente Público, requer a necessidade de ter uma noção exata de tudo aquilo que possui.

No âmbito Municipal, o registro, o controle e a movimentação dos bens patrimoniais é regido pela Resolução CGM nº 841 de 27 de junho de 2008, que dispõe sobre as normas para tais objetivos. Os procedimentos internos da COMLURB, então, foram baseados primariamente no texto desta resolução, o que resultou na formulação da Ordem de Serviço “N” nº 061 de 31 de agosto de 2017, posteriormente foi revogada pela Ordem de Serviço “N” nº 03 de 14 de janeiro de 2019. A revogação e consequente substituição da ordem de serviço aconteceram com a intenção de melhorar os procedimentos e dar melhores explicações sobre estes.

O sistema utilizado para o controle dos bens móveis é o Totvs RM, através do módulo Gestão Patrimonial, integrado com o módulo Gestão Contábil (o que possibilita a contabilização das aquisições e depreciações de maneira mais fácil). O módulo Gestão Patrimonial controla as aquisições, movimentações entre unidades, baixas, depreciações e ocorrências, agrupando informações úteis à Companhia.

Além da interação com o sistema, a Coordenadoria de Contabilidade (FCC) é a responsável quanto à identificação dos bens, controle e guarda dos documentos referentes às movimentações, e quanto à conferência física e controle do inventário. É na FCC, ainda, que são registradas as possíveis ocorrências, como roubo, extravio e obsolescência, por exemplo.

Já a responsabilidade pelo recebimento, uso, guarda e movimentação (física) é descentralizada, cabendo às diretorias, coordenadorias, gerências e divisões (que são as chamadas unidades administrativas) prezar pelo controle físico dos bens que estão sob sua responsabilidade. Essa segmentação é realizada pelos Centros de Custo que cada uma possui e pelos “Códigos de Responsabilidade” e “Códigos de Local”, criados dentro do sistema Totvs RM. A pessoa responsável pela unidade administrativa também é a responsável pelos bens da mesma.

Para uma maior clareza da dimensão orgânica da COMLURB e da complexidade que envolve o controle patrimonial da empresa, ressalva-se que ela é constituída da Presidência, 6 Diretorias, 4 Superintendências Regionais, 1 Ouvidoria, 1 Assessoria de Consultoria Jurídica, 27 Coordenadorias, 69 Gerências, 15 Gerências Adjuntas e 87 Divisões, totalizando 211 unidades, distribuídas em 119 endereços por todo o Município.

Diante desse cenário de diversos atores, pode-se entender que o controle patrimonial de bens móveis da COMLURB é realizado de forma conjunta e que, o correto funcionamento deste depende, imprescindivelmente, da colaboração de todos os envolvidos. Este estudo analisa a forma com que os processos estão elaborados, se estes se adequam às normas vigentes e ainda, se a relação norma *versus* execução acontece de maneira saudável, a fim de enxergar os problemas e propor soluções.

## **OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho foi estabelecer subsídios para criação de um manual de procedimentos de controle patrimonial visando sua aderência à legislação vigente e otimização dos processos de controle de bens móveis.

Dada a exiguidade de tempo, o trabalho restringiu-se aos bens móveis, buscando responder as seguintes questões:

## A COMLURB:

- Realiza o registro e mantém atualizado o cadastro dos bens móveis?
- Realiza os processos de cessão, doação, permuta e baixa de materiais permanentes?
- Realiza inspeções e levantamentos periódicos dos bens patrimoniais?
- Encaminha equipamentos para vistoria e aceite?
- Controla a movimentação de bens em atividades externas?
- Classifica, para alienação, materiais em desuso?

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o que está em desacordo entre os controles da COMLURB versus Legislação em vigor;
- Identificar as oportunidades de melhoria para adequação à legislação em vigor;
- Verificar a possibilidade da adequação dos recursos atuais da COMLURB, tendo em vista a economicidade e praticidade para melhoria dos controles e aderência à legislação em vigor;
- Sugerir o ajuste dos controles existentes e propor novos, se necessário.

## METODOLOGIA

Para atender ao objetivo geral, a metodologia adotada pelo grupo consistiu no levantamento e análise dos fluxos de trabalho e resultados destes para ajuste dos procedimentos, com a consequente emissão de Ordem de Serviço - OS e respectivo treinamento das partes envolvidas.

Já para o atendimento dos objetivos específicos, adotou-se durante a fase de levantamento de dados a aplicação de entrevista com funcionários de áreas de grande fluxo patrimonial, bem como conversas em grupo, para avaliar a capacidade, potencialidade e limitações ou distorções que existem nos processos atuais da COMLURB, visando melhor facilidade de operação, menor tempo e custo. (Entrevistas no anexo)

Além disso, comparamos a legislação vigente no âmbito federal e municipal, descrita no projeto, com a descrição dos procedimentos esclarecidos nas ordens de serviço e em conversas com o setor de controle de patrimônio.

Analizamos também os resultados do inventário mais atual, realizado em novembro-dezembro 2018, verificando a qualificação e quantidade de pessoas envolvidas no controle, assim como alternativas tecnológicas viáveis.

Comparamos os controles existentes com as exigências da legislação em vigor, os resultados obtidos no inventário 2018, o desempenho das pessoas envolvidas na sua elaboração, tempo de execução, etc.

Ainda, comparamos a legislação vigente no âmbito federal, estadual e municipal, descrita no projeto, com a descrição dos procedimentos esclarecidos nas ordens de serviço e em conversas com o setor de controle de patrimônio.

## **JUSTIFICATIVA**

O conhecimento efetivo do patrimônio de uma empresa associado à capacidade de utilizar as informações dele adquiridas a seu favor é indispensável. É possível produzir um raio-X da saúde financeira da empresa com base no cálculo do patrimônio ativo, passivo ou em situação líquida. Esse fator auxilia na avaliação de aspectos fundamentais, tais como a liquidez ou endividamento do negócio. Falar de patrimônio significa falar de dinheiro e de tudo que tem valor econômico que possa ser utilizado como aferição de sua saúde financeira.

Paralelamente, importante aqui ressaltar que quem assume um cargo diretivo é investido na responsabilidade de cumprir a lei e o estatuto social de modo fiel seja na Diretoria, seja no Conselho de Administração. Administrar é cuidar do interesse de terceiros e numa estatal isso vai além da questão societária, pois há interesses públicos envolvidos.

Em suma: o administrador da estatal está em uma dupla posição. Ele é administrador da empresa e responde a partir da perspectiva societária, bem como é administrador de uma entidade que integra a Administração Pública e também responde como tal.

Entende-se, pois, que o exercício de um mandato na Diretoria Executiva ou no Conselho de Administração terá de ser sempre dirigido a uma atuação para lograr os fins e no interesse da companhia, observando as prescrições legais, estatutárias e regimentares. Ao atuar dessa maneira, satisfará as exigências do bem público e da função social da empresa. Estando assim, a preservação do seu patrimônio entre as suas responsabilidades.

A COMLURB deve se manter eficaz na utilização dos seus recursos. Nesse sentido, é possível afirmar que executar um controle patrimonial eficiente traz inúmeras vantagens para a Companhia, tais como:

- Identificar as necessidades reais da empresa, possibilitando a realização de novos investimentos mais precisos, tendo a certeza de que beneficiarão o negócio (a operação e a sua administração);
- Permitir acesso a dados reais da Companhia, os quais podem auxiliar na elaboração de um planejamento eficiente, bem como prover informações mais transparentes no balanço patrimonial;
- Economia de recursos humanos e financeiros;
- Atendimento às normas, evitando o apontamento de falhas pelas auditorias internas e externas (CGM e TCM).

## **DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

O Projeto foi desenvolvido nas seguintes etapas

- I. LEVANTAMENTO DE DADOS: legislação, normas e informações através de questionários e entrevistas.
- II. COMPILAÇÃO DOS DADOS
- III. ANÁLISE DOS DADOS
- IV. SUGESTÃO DE AJUSTES NECESSÁRIOS

## **LEVANTAMENTO DE DADOS**

### **1. A legislação vigente**

A COMLURB é uma Sociedade de Economia Mista e as demonstrações Contábeis foram elaboradas e apresentadas de acordo com as práticas contábeis estabelecidas

pelas Leis Federais nº 6.404/76 e nº 4.320/64, além da Portaria Conjunta STN/SOF nº 06, de 18 de dezembro de 2018 e da Portaria STN nº 877, de 18 de dezembro de 2018, que aprovaram a 8ª edição do Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público, e disposições legais complementares vigentes.

Nas operações e elementos patrimoniais foi observado que o imobilizado é demonstrado ao custo, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995. A depreciação é calculada pelo método linear sobre o custo e correção monetária, com base em taxas anuais, determinadas pela Secretaria da Receita Federal – SRF, que contemplam a vida útil econômica dos bens.

**“Art. 176 da lei nº 6.404/76** - *Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício.”*

A melhoria do controle patrimonial da COMLURB tem como objetivos a clareza da situação do patrimônio e evitar possíveis pontos de auditorias da Controladoria Geral do Município - CGM e do Tribunal de Contas do Município – CGM.

**“Art. 183 da lei nº 6.404/76** - *No balanço, os elementos do ativo serão avaliados segundo os seguintes critérios:*

*“§ 2º A diminuição do valor dos elementos dos ativos imobilizado e intangível será registrada periodicamente nas contas de: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)*

- a) *depreciação, quando corresponder à perda do valor dos direitos que têm por objeto bens físicos sujeitos a desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência;*

b) *amortização, quando corresponder à perda do valor do capital aplicado na aquisição de direitos da propriedade industrial ou comercial e quaisquer outros com existência ou exercício de duração limitada, ou cujo objeto sejam bens de utilização por prazo legal ou contratualmente limitado;*

*“§ 3º A companhia deverá efetuar, periodicamente, análise sobre a recuperação dos valores registrados no imobilizado e no intangível, a fim de que sejam: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)*

*“II – revisados e ajustados os critérios utilizados para determinação da vida útil econômica estimada e para cálculo da depreciação, exaustão e amortização. ”*

De acordo com a Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009, a companhia deverá efetuar, periodicamente, análise sobre os Bens móveis e seus respectivos valores, a fim de expressar a verdadeira situação patrimonial.

Segundo a Resolução CGM nº 1442 de 22 de outubro de 2018, o valor mínimo para contabilização de bens como Ativo Imobilizado, passa de R\$326,61 (art. 19, inciso I) para R\$1.200,00. Desse valor para menos, o respectivo item deverá ser considerado como despesa. Devem ser considerados ativos imobilizados os bens que tenham expectativa de uso de mais de 24 meses.

Ainda, a Resolução CGM nº 841 de 27 de junho de 2008, art. 19:

*“§ 2º Deverão ser inventariados, ainda que não atendam ao critério estabelecido no inciso I deste artigo, os mobiliários considerados como imprescindíveis para a atividade do órgão, tais como: armários, arquivos, bancos, carteiras escolares, cadeiras, estantes, leitos hospitalares, mesas e sofás.*

## **2. Dos processos internos – Bens Móveis**

Para melhor compreensão de como funciona o controle patrimonial da COMLURB, descrevemos a seguir os processos internos. No Anexo II, estão os fluxogramas para consulta e visualização do seu funcionamento.

## 2.1. Aquisição, Identificação e Incorporação

O processo de aquisição pode ocorrer de três maneiras na companhia: por compra, doação ou fabricação própria. Nas três hipóteses são necessários documentos que comprovem a origem e o custo do bem a ser incorporado ao sistema de controle e, conseqüentemente, nas contas de ativo da empresa.

Em caso de compra, é necessário que a unidade adquirente encaminhe à FCC o processo administrativo em que esta é registrada. O processo deve conter cópia(s) da(s) nota(s) fiscais e a identificação do demandador da compra.

Na doação, além da nota fiscal, o processo deve conter o Termo de Doação, emitido pela entidade doadora, devidamente assinado por um responsável pela companhia, autorizando a entrada do bem móvel na empresa. Caso não haja nota fiscal, o valor é estimado por comissão especial de avaliação.

Na aquisição por fabricação própria, é enviado pela fábrica da COMLURB a ordem de produção contendo os dados da fabricação, os custos e a localização do bem. Neste caso, não há outro documento que comprove o valor estimado do bem, bem como não há documento fiscal.

Para a identificação dessas entradas de bens móveis, a FCC realiza a fixação da placa de patrimônio no corpo do bem. A fixação ocorre com arrebites na maioria dos casos, pois é uma forma segura, que evita que a identificação caia e se perca. Quando não há como inserir arrebites, a fixação ocorre com cola de alta aderência (éster de cianoacrilato). A identificação é numérica de 5 dígitos.

Além da identificação física dos bens móveis, após a aquisição é feita a incorporação dos dados no sistema Totvs RM, administrado pela FCC. A inclusão é manual, e entre os dados inseridos estão valor, data de aquisição, taxa de depreciação, características do bem e seu centro de custo, localidade e responsável. Essas informações são

utilizadas nos processos de inventário físico e servem de base também para os cálculos mensais de depreciação.

## 2.2 Movimentação

Todas as movimentações de bens entre unidades da COMLURB, por norma (Resolução CGM nº 841 de 27 de junho de 2008), devem ser registradas através da Guia de Transferência, onde constam o número do patrimônio do bem, as unidades de origem e destino, e a data da movimentação. A guia é emitida em três vias e assinada pelos responsáveis de ambas as unidades. Cada unidade fica com uma via e outra é destinada à FCC. Esta realiza a movimentação no sistema e assim, atualiza as informações sobre a responsabilidade do bem.

Como essa informação veiculada pela Guia de Transferência é imprescindível para que ocorra a atualização dos dados no sistema, a falta de sua emissão acarreta (a cada bem transferido) inicialmente, em dois “erros” de localização. Primeiro, quem cedeu o bem continua a tê-lo virtualmente, segundo, quem o recebeu só o tem fisicamente. Este lapso de informação pode gerar outras falhas enquanto não for corrigido, como por exemplo o extravio, que sem a rastreabilidade do bem se torna mais fácil de ocorrer e mais difícil de se apurar.

Percebe-se, através do Inventário Físico Anual, que há uma grande movimentação de bens móveis que não é registrada no decorrer do período.

## 2.3 Baixa

A baixa de patrimônio é o processo pelo qual acontece a subtração total do valor do bem do ativo da empresa. Este processo pode ocorrer por diversas causas, que vão da alienação ao roubo. Cada ocorrência tem seu processo específico e todos eles, em algum momento, passam pela FCC para que esta tome ciência do fato.

Em caso de extravio, como roubo ou furto, a FCC toma ciência através do processo que é aberto quando a unidade responsável pelo bem recebe a notificação do fato através do boletim de ocorrência, que é obrigatório. A efetivação da baixa no sistema de controle só ocorre após o término das investigações da delegacia, o que torna o processo muito demorado.

Nos casos de obsolescência, imprestabilidade ou desuso, o processo é complexo. Devido ao tamanho da companhia e sua distribuição por vários endereços do Município, se faz necessária a aglomeração dos bens nestes estados antes que seja aberto o processo de baixa. Foi estipulado pela Ordem de Serviço “N” nº 03 de 14 janeiro de 2019 que cada diretoria deve manter um local para a guarda dos bens inservíveis de suas unidades até que se abra o processo para baixá-los, salvo em casos especiais, onde os bens irão para as chamadas “áreas centralizadoras”.

As áreas centralizadoras são responsáveis pela avaliação do estado do bem (para concluir se há possibilidade de reparo ou reutilização dos componentes) e pela guarda até o processo de baixa. São elas: Linha Branca – UGO, Informática – GGF, Máquinas e Equipamentos – TDM, Veículos e Equipamentos Móveis – TGM e Mobiliário – FCS e FCS01.

Reunidos os bens inservíveis em um destes locais, ao se chegar a sua capacidade máxima de armazenamento, ou nos meses de março e agosto, os responsáveis pelas áreas de descarte devem emitir a relação do conteúdo para a FCC, que deverá realizar a conferência e abertura do processo visando autorização de baixa pela REDIR e CAD.

A comissão especial de avaliação nomeada pela Diretoria responsável pela área avalia se os bens estão em condição de serem alienados (onerosamente ou não) ou se estão em estado de sucata.

Após avaliação, os bens que se enquadram em obsolescência, imprestabilidade ou desuso devem ser oferecidos para as outras entidades do Município através de publicação no Diário Oficial do Rio de Janeiro, sendo que a expectativa de resposta é limitada a dez dias úteis, contados a partir do aviso. Não havendo interesse, os bens podem ser encaminhados pela DAF para a venda por leilão. Só após a conclusão da venda os bens são baixados pela FCC no sistema de controle de bens móveis e, assim, é feito o lançamento contábil no sistema da prefeitura, o FINCON.

#### 2.4 Inventário Físico

O Inventário Físico de Bens Móveis é o processo onde é realiza-se a conferência dos bens móveis nas unidades administrativas da companhia. Esse processo é obrigatório

no final de cada período contábil (ano) e é objeto de auditoria tanto pela Controladoria Geral do Município – CGM como pelo Tribunal de Contas do Município – TCM.

Para a realização da conferência, cada Diretoria nomeia em boletim interno uma ou mais comissões, formadas de três pessoas cada, para irem às unidades desta atestar a posse dos bens que estão listados no Relatório de Bens Móveis, disponibilizado pela FCC após a nomeação.

As comissões apontam se cada bem foi encontrado ou não no Relatório de Bens Móveis, onde encontram-se informações a respeito das características dos bens. Além disso, as comissões realizam o preenchimento do Demonstrativo de Bens Não Inventariados com as informações a respeito dos bens que foram encontrados, mas que não constam no Relatório de Bens Móveis e também o Demonstrativo de Bens Inventariados e Não Encontrados, que como o nome diz, é destinado às informações sobre os bens não localizados.

Todo o processo é organizado pela FCC, que coordena a abertura do processo, o treinamento das comissões, realiza o armazenamento dos documentos e a consolidação dos dados coletados. É por meio da consolidação que é possível corrigir a localização dos bens, transferindo a carga do patrimônio de onde não foi encontrado para onde foi indicado no Demonstrativo de Bens Não Inventariados.

A consolidação dos bens não encontrados é repartida por Diretoria, as quais são responsáveis por abrir o processo de sindicância para apuração dos ocorridos, a fim de descobrir o que levou a não localização de tais bens.

### **3. Dos resultados**

Na teoria, tudo está organizado para que os processos fluam de maneira consistente e que os problemas sejam minimizados. Porém na prática os problemas são aparentes. Um meio de se enxergar isso é através do Inventário Físico Anual, pois este é uma fotografia da situação dos bens na data de conferência.

O resultado do inventário, que inclui a quantidade de bens não encontrados e de bens não inventariados (sem placa de patrimônio ou não listados) nos mostra que alguns procedimentos podem não estar sendo executados de maneira correta. Utilizamos o

Inventário Físico Anual de 2018 e seu Relatório de Conclusão como base para o estudo dos problemas.

### 3.1 Bens Não Encontrados

De acordo com o Relatório de Conclusão, em 2018 tivemos 1258 bens não localizados em nenhuma das unidades inventariadas (9,68% do total aproximado de 13.000 bens). Este dado revela que há falhas no controle que precisam ser corrigidas. Diante do fato de que quando um bem é adquirido ele tem sua carga na unidade geradora da despesa, podemos constatar que todo bem tem seu responsável original. A partir disto, a rastreabilidade pode se perder, com maior probabilidade, no momento da troca de responsabilidade, como já elucidado no tópico sobre movimentações.

A troca de responsabilidade é realizada com um único documento, envolvendo somente três unidades (a origem, o destino e a FCC), o que de certa forma facilita o processo, deixando-o pequeno em comparação com os demais processos de controle. Apesar disso, nota-se que muitas das transferências de localidade são realizadas sem que haja a emissão da Guia de Transferência, o que gera a perda da rastreabilidade do bem.

Mesmo os bens maiores e mais valiosos, como tratores, fazem parte da lista de bens não encontrados. E quando nos referimos a não encontrados aqui, significa que nenhuma comissão, a priori, encontrou tal trator nas unidades da companhia. Caso houvesse um controle melhor por parte das unidades detentoras dos bens, casos como este seriam mais difíceis de ocorrer.

A responsabilidade pelos bens de uma unidade é do gerente/coordenador da mesma. Logo, se um bem perde sua localização, o responsável direto é o gerente/coordenador. Porém, dado o número total de bens não encontrados, parece que a importância dada ao assunto não é condizente com a responsabilidade. Todos os anos centenas de bens são baixados por não terem sido encontrados (há um outro problema gerado por isto, além do mais óbvio, que será explicado mais adiante, no tópico 3.5).

### 3.2 Sindicâncias

Todas as Diretorias, ao final do Inventário Físico Anual, devem abrir processo de sindicância para apurar o motivo da não localização dos bens e até, em alguns casos, fugindo de suas responsabilidades, fazem a busca mais minuciosa pelos bens.

O problema é que durante os últimos anos aconteceram dois casos: algumas sindicâncias não foram abertas e outras não foram concluídas a tempo. A consequência é que bens não localizados há anos ainda continuam ativos no sistema da empresa, bem como nas contas de imobilizado.

### 3.3 Bens roubados

Não há como prevenirmos o roubo nas ruas, bem como é difícil suspeitar da possibilidade de furtos nas gerências. O problema no controle, mesmo que seja uma perda lamentável para a companhia, não reside no roubo/furto em si. Como a baixa só pode ser realizada após a conclusão do processo na delegacia onde foi feito o registro de ocorrência, a empresa fica refém da eficiência desta, fazendo-se acumular uma grande quantidade de bens roubados no sistema e, por consequência, no ativo da empresa. Segundo o Relatório de Conclusão, estão nessa condição 302 bens.

### 3.4 Perda ou não localização da identificação

Os bens que podem sofrer impacto físico ficam passíveis de ter sua identificação perdida. O fato acontece com frequência com as roçadeiras, mas o controle é realizado com afinco pelos responsáveis, pois como são itens que também estão expostos a roubos, também precisam ter sua identificação sempre disposta.

Além da perda, há os casos em que a placa de patrimônio foi colocada em lugares de difícil acesso e, portanto, difícil visualização. Isso acontece com condicionadores de ar, armários e gaveteiros e foi causado no passado por uma ordem equivocada de um presidente da companhia (que as placas de patrimônio não ficassem visíveis). A perda da placa de identificação ou sua identificação oculta resultam em um aumento na quantidade de bens não encontrados e também não inventariados, o que se pode perceber no Relatório de Conclusão do inventário de 2018.

### 3.5 Bens baixados indevidamente

Conforme o Relatório de Conclusão do Inventário Anual de 2018, 459 bens listados no Demonstrativo de Bens Não Inventariados já estão baixados. Como o próprio autor do Relatório afirma, são bens que estão em uso nas unidades e que foram baixados nos inventários anteriores por não terem sido encontrados. Isso demonstra a dificuldade que os inventariantes têm em localizar os bens, bem como a falha no controle dos bens por parte dos responsáveis.

### 3.6 Guia de Transferência sem assinatura

Foi relatada a dificuldade de se conseguir, em alguns casos, a assinatura da Guia de Transferência pelo responsável da unidade recebedora do bem transferido. Como a parte operacional da empresa é bastante dinâmica, nem sempre é possível encontrar os mesmos nos endereços de suas unidades. Isso por vezes acaba atrasando a transferência no controle de bens móveis e até impedindo que esta aconteça.

### 3.7 Falta de difusão do conhecimento

Através de relatos do responsável pelo controle de bens móveis na FCC, podemos notar a falta de conhecimento dos funcionários em geral quanto aos procedimentos de aquisição, baixa e controle de bens. Esta informação também é relatada no Relatório de Conclusão do Inventário de 2018.

Os impactos dessa desinformação geral são visíveis em todas as etapas do controle patrimonial. Basta olharmos os resultados dos inventários e todos os problemas relatados até então. Ter uma Ordem de Serviço publicada não bastou para que a informação fosse espalhada suficientemente. Ainda, percebemos que não houve comunicados por e-mail sobre nenhum assunto relacionado ao controle de bens móveis (exceto o alerta para o início do inventário físico anual em 2018), o que a nosso ver requer uma maior divulgação e treinamento dos envolvidos e empregados.

## **SUGESTÕES DE MELHORIA**

### **1. Alteração do processo de transferência**

Buscando aperfeiçoar o processo de controle de bens, sugerimos alterar o atual preenchimento e assinatura das três vias do formulário padrão existente por uma confirmação digital do recebedor do bem transferido.

A ideia seria a de utilizar um sistema de processamento de dados capaz de gerar uma informação digital, que reproduzisse na tela do computador uma imagem semelhante a guia utilizada, onde o cedente informaria as características do bem e o recebedor daria a aceitação que geraria automaticamente a alteração de responsabilidade e localização, gerando um recibo de transferência.

Acreditamos que esta alteração proporcionaria uma significativa melhora do sistema de controle de bens da Empresa, pois o tornaria muito mais rápido e efetivo dispensando a burocracia atual.

O cedente enviaria as informações do bem a ser cedido, mas a transferência só seria efetivada a partir da aceitação do recebedor.

Ainda, sugerimos que a guia virtual tenha a opção de lotação temporária, possibilitando o cruzamento de informações para ajudar no controle e facilitar a localização do bem, e que a assinatura possa ser realizada por outra pessoa além do responsável pela unidade administrativa.

Há também a sugestão de que as transferências temporárias sejam feitas através de guia de remessa, uma prática que é simples e já é usada para transferências de materiais e documentos.

## **2. Inclusão da produção da TGM**

A TGM – Gerência de Manutenção, a partir de pedidos das áreas operacionais, produz semirreboques para distribuição e recolhimento de contêineres ao longo da orla, que deveriam ser patrimoniados de acordo com os memorandos de solicitação. O mesmo procedimento deveria ser adotado para a fabricação das carroças usadas nos microtratores das comunidades carentes. Atualmente, a manutenção usa a nova unidade com o prefixo da substituída, deixando desta forma de informá-la como nova. O sofisma que justifica o procedimento atual é que o novo, usualmente, é construído sobre o eixo do velho, sugerindo uma reforma. O recomendado é que o antigo semirreboque fosse baixado e o novo ganhasse uma nova numeração, sendo incorporado ao sistema novamente.

### **3. Alteração no início do processo de baixa**

A Ordem de Serviço “N” nº 03 de 14 de janeiro 2019 estipula:

*“Os bens considerados defeituosos ou inservíveis para as unidades administrativas, devem ser transferidos, conforme classificação, para as áreas centralizadoras, que serão responsáveis pela manutenção do bem ou pelo início do processo de baixa patrimonial. ”*

Sugerimos que a área centralizadora não seja responsável pelo início do processo de baixa, como indica o texto. A área centralizadora será melhor utilizada se for de sua responsabilidade apenas emitir o laudo de avaliação do bem, julgando tecnicamente que este não tem mais possibilidade de reparo. O laudo serviria para o responsável pelo bem iniciar o processo de baixa e, para melhor controle, poderiam ser enviados à FCC/DAF a partir da emissão.

### **4. Centralização das áreas de descarte**

Acreditamos que a centralização das áreas de descarte — que hoje é estipulado para serem de responsabilidade de cada Diretoria — geraria a elevação da garantia de controle, integridade e segurança dos bens. Ainda, a centralização simplificaria o processo, tornando seu entendimento mais fácil.

### **5. Controle interno de ferramentas**

Para melhoria do controle interno de movimentação de ferramentas e equipamentos entre os funcionários, sugere-se que a unidade adote um procedimento de cautela, orientado e controlado por um funcionário específico (ponto focal nomeado da unidade). O processo pode ser feito através de uma lista simples, onde o funcionário, ao pegar a ferramenta, assina sua posse, e o mesmo é feito na devolução da mesma.

### **6. Redução do quantitativo monitorado**

Sugerimos que todos os bens avaliados com custo abaixo do estipulado pela CGM, incluindo os bens cujas depreciações atinjam esse teto, sejam identificados e quantificados, a fim de estudar a possibilidade de serem retirados do “controle” / inventário. Exemplo: bombas d’água, motores, máquinas de furar, quadros de avisos e outros.

## 7. “Setorização” das unidades

Como sugestão de controle pelas unidades, que seja feita a divisão das unidades, identificando cada sala, oficina, depósito, ferramentaria, viaturas que transportem bens e outros.

Que em cada setor criado se efetue o levantamento de bens e registre em uma planilha de controle, que deverá ser impressa e assinada por responsável identificado pela gerência. Todos os bens sem patrimônio deveriam ser identificados através de etiquetas e identificados na planilha;

A critério da gerência poderão ser estipuladas datas para averiguação das informações em cada setor.

Na época do inventário, todas as planilhas setorizadas deveriam ser impressas e colocadas em uma pasta (book), para ser entregue ao inventariante.

Essa prática gera responsabilidade de todos, identifica os problemas com maior agilidade e facilita o processo de inventário. Esse método é usado na gerência de obras e, por ser uma gerência com uma cartela grande de bens, estes sentiam dificuldades na hora da conferência no inventário, pois, tinham que localizar um a um.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo realizado sobre os controles internos aplicados sobre os bens do Ativo Imobilizado da Empresa, evidenciaram deficiência no controle patrimonial. Percebeu-se um déficit em relação ao conhecimento dos controles internos e da realização dos mesmos. Essa falta de controle compromete o valor do patrimônio da Companhia, e pode distorcer a análise gerencial, não condizendo com a real situação em seus demonstrativos contábeis. Ainda, o mau funcionamento dos controles internos pode vir a ser ponto de auditoria por parte da CGM e TCM.

A Empresa possui desafios, como: a existência de informações desatualizadas, ausência de identificação de bens, movimentações irregulares e, principalmente, a não localização de bens.

Foram destacados os procedimentos utilizados, como a aplicação de entrevistas, a análise do Inventário Físico Anual de 2018 e seu relatório de conclusão, e a legislação vigente.

Com o desenvolvimento do estudo, pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado e, da mesma forma, os objetivos específicos traçados foram realizados a contento, buscando-se elementos para diagnosticar a realidade e a posterior análise da situação levantada com a apresentação de recomendações, com vistas a um melhor desempenho em termos de controles.

Foi possível visualizar o quanto são importantes para a Empresa a organização e o efetivo funcionamento de sistemas de controles internos, observando-se a complexidade do processo administrativo, operacional e contábil.

Inconsistências encontradas tiveram a finalidade de constatar a realidade vivenciada pelas unidades administrativas, e foram importantes para tomadas de decisão nos níveis gerenciais, no tocante à necessidade de adoção de providências quanto aos controles.

Os controles internos desempenham papéis fundamentais na Empresa, identificando os riscos e falhas nos controles dos trabalhos, com revisão nas operações e na execução de rotinas. Para que a Empresa obtenha bons resultados é importante manter seus sistemas de controles internos de forma adequada, resultando em fluxos de dados com informações corretas e confiáveis para os serviços de controle patrimonial e contábil.

Sugere-se para estudo futuro, e procurando atender a legislação, a realização de procedimentos de revisão no tocante à vida útil do bem, ajustando valores para cálculo de depreciação e amortização.

## CRONOGRAMA

ATIVIDADES	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
LEVANTAMENTO DE DADOS E REGULAMENTAÇÕES									
ANÁLISE DO INVENTARIO 2018									
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FLUXOS DE CONTROLE PATRIMONIAL									
REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS									
IDENTIFICAÇÃO DAS NÃO CONFORMIDADES									
REDAÇÃO PRELIMINAR DO PROJETO									
PREPARAR APRESENTAÇÃO PRELIMINAR DO TRABALHO PARA O ORIENTADOR									
PROPOSIÇÃO DE AJUSTES									
REDAÇÃO E FORMATAÇÃO FINAL DO PROJETO									
PREPARAR APRESENTAÇÃO FINAL									

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Ministério da Fazenda: Secretaria do Tesouro Nacional - STN. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) – 8ª Edição**. Brasil, 2019

BRASIL. **Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

RIO DE JANEIRO. CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO – CGM. **Resolução CGM nº 841, de 27 de junho de 2008**. Dispõe sobre normas para o registro, o controle e a movimentação dos bens patrimoniais permanentes deste Município e de terceiros, para fins de contabilização, apropriação de custos e prestação de contas de gestão. Rio de Janeiro: CGM, 2008.

RIO DE JANEIRO. CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO – CGM. **Resolução CGM nº 1442 de 22 de outubro de 2018**. Altera a Resolução CGM nº 841, de 27 de junho de 2008. Rio de Janeiro: CGM, 2008.

# **ANEXOS**

# ANEXO I – Relatório de Conclusão do Inventário 2018

Rio de Janeiro, 20 de março de 2019

## Relatório de Conclusão do Inventário 2018

### 1 - Processo

Conforme orientação da Resolução CGM nº 841 de 2008, no mês de dezembro de 2018, foi executado o Inventário Físico Anual de Bens Móveis. A conferência física foi realizada por 13 comissões de três funcionários cada (via OS nº 035 de 06 de novembro de 2018), em 205 unidades da COMLURB, e deu origem às 1293 páginas dos 5 volumes do processo nº 01/506.690/2018.

Com a finalidade de preparar os envolvidos, as comissões foram convocadas para um treinamento realizado no auditório da sede da companhia no dia 09 de novembro de 2018, onde compareceram 34 funcionários, identificados na folha 22 do processo.

Ao fim da conferência física dos bens móveis nas unidades administrativas da COMLURB, os documentos foram reunidos na FCC e as informações planilhadas para facilitar os ajustes e a consolidação das informações. O total de bens ativos, levando em consideração os bens agregados, era de **14.811** (12.993 considerando bens únicos).

### 2 - Resultados

Foram marcados nos Relatórios de Bens Móveis como **não encontrados** o total de 2051 bens, dos quais:

- 342 já não haviam sido encontrados nos inventários de 2015, 2016 e/ou 2017, tendo passado ou não por sindicância nesses anos;
- 302 foram roubados ou furtados, e aguardam processo de baixa;
- 31 estão em manutenção em outra unidade;
- 32, segundo os responsáveis, “foram baixados”;
- 60 são da extinta e, também segundo os responsáveis, abandonada GGQ01;
- 97 são da extinta GGA, que serão transferidos para a GCI;
- 30 são biombos que, por serem de difícil identificação após serem desmontados e remontados (como aconteceu em 2017 na sede), serão ignorados.
- 279 foram encontrados em outras unidades da COMLURB, e então transferidos;

Foram indicados nos Demonstrativos de Bens Não Inventariados o total de 1405 bens, dos quais:

- 285 eram bens com carga em outra unidade;
- 459 estão baixados;
- 495 estão sem número de patrimônio ou não foram identificados;

Através da análise dos dados, podemos perceber também algumas inconsistências nas informações, como o fato de um bem ser marcado como encontrado em uma unidade a qual

está alocado, e também ser relacionado em outra unidade no Demonstrativo de Bens Não Inventariados, estando assim de posse de duas unidades distintas. Estão nesta situação 140 bens.

Por fim, temos 1258 bens “desaparecidos”, pois não foram localizados pelas unidades em que estavam alocados nem listados no Demonstrativo de Bens Não Inventariados de outras unidades. Alguns deles, porém, podem fazer parte da lista dos bens apontados como sem número de patrimônio, o que deve ser visto caso a caso nas gerências para confirmação. A seguir a relação quantitativa de bens não encontrados por diretoria ou superintendência, e a proporção sobre o total de bens de cada uma (gráficos no final do relatório):

As relações de bens não encontrados serão incluídas no processo e enviadas às diretorias para que sejam abertos os processos de sindicância para apuração dos fatos que levaram à não localização dos bens.

### 3 - Conclusão

Após a realização do processo de conferência física e de consolidação dos dados, podemos concluir que:

- Há uma fragilidade no controle das gerências quanto às transferências realizadas e o patrimônio ativo da mesma. Observa-se que é comum tratar do assunto patrimônio apenas no final do ano, quando o inventário é realizado, emitindo-se guias de transferências às pressas (visto o grande número de guias de transferências emitidas nos meses de novembro e dezembro) ou deixando para que as movimentações não registradas se façam pelo próprio inventário. Tal descuido agrava a situação de constante não localização dos bens nos inventários anuais;
- Bens com maiores movimentações operacionais, como máquinas, equipamentos e ferramentas, apresentam um índice maior de descontrole. Como são utilizados por diversos funcionários, em muitos casos na rua, o cuidado para que não se perca a identificação e, por consequência, o controle, deve ser dobrado pelos responsáveis pelas unidades e pelos usuários;
- Equipamentos que circulam entre manutenção e unidade usuária também tendem a maior perda de rastreabilidade, pois há casos em que o equipamento é substituído por outro. A guia de transferência é fundamental, mesmo que o equipamento esteja sob posse da manutenção temporariamente.
- O grupo de veículos apresentou uma grande porcentagem de perda (comparado com os outros grupos). Mesmo que este percentual esteja inflado por bicicletas, ainda sim é um grande problema, pois o grupo é composto por tratores, micro tratores, carretas, etc. Bens grandes demais para não serem encontrados e importantes demais para não serem controlados.
- A grande quantidade de móveis e utensílios não encontrados se dá por ser o maior quantitativo no controle de bens e também pelas transferências que ocorrem entre unidades “vizinhas” sem emissão da guia de transferência.
- A LRO apresentou um resultado muito ruim em relação às outras diretorias e superintendências. Restaram como desaparecidos 309 bens, 24,74% do total de bens de posse da mesma e 26% do resultado total do inventário. A taxa de bens não encontrados é

68% superior à da DGC, que tem o segundo pior resultado. Esse resultado díspar não possui explicações plausíveis até o momento.

- Devido ao tamanho da companhia e da diversidade de endereços os quais as unidades estão instaladas (cerca 127 endereços), há um grande problema logístico para o deslocamento das comissões entre unidades da parte operacional da empresa, que dependem de veículo disponível para os trajetos;

- É necessário que o inventário seja iniciado com maior antecedência, para que as comissões tenham mais tempo disponível para executar a conferência, o que, talvez, proporcionaria melhora na confiabilidade dos dados;

- A não realização de sindicância (ou a demora para a realização) por algumas diretorias após os inventários de 2015, 2016 e 2017, fez com que se acumulasse uma quantidade significativa de bens não encontrados nestes anos com os do inventário atual;

- Em razão da demora na movimentação e conclusão dos processos de baixa por meio de furto ou roubo, há uma grande quantidade de bens (302, até a presente data) nessa situação que ainda constam nos Relatórios de Bens Móveis;

- É de grande importância que as comissões, ao fazerem a conferência física, além de procurar os bens relacionados no Relatório de Bens Móveis, informem os bens que estão no local e não constam no relatório através do Demonstrativo de Bens Não Inventariados. Este é o melhor método para localizar os bens que são apontados como “não encontrados” por outras unidades;

- Há dificuldade em identificar os bens, visto que há determinados casos em que a placa de patrimônio foi colocada em lugar de difícil acesso e/ou visibilidade. Isso pode explicar a quantidade de móveis como armários e gaveteiros não serem encontrados ou constarem na lista de não inventariados;

- Observando a quantidade de bens baixados que ainda estão em plena utilização e em bom estado nas unidades, confirmamos que a falha em inventários passados, muito motivada pelo descrito no parágrafo anterior, acabou por considerar por não encontrados bens que não foram identificados, baixando-os;

- Existe, mesmo com as ordens de serviço que tratam do assunto, desinformação quanto ao processo de baixa patrimonial. Além de muitos não saberem o que fazer com bens obsoletos ou deteriorados, há casos em que a gerência, ao encaminhar o bem para o local de armazenamento onde será iniciado o processo de baixa, já considera que o bem foi baixado, dando esta justificativa para a não localização do bem, o que é equivocado. Também é comum não se emitir guia de transferência nestes casos.

- Há ainda, em poucos casos, resistência na assinatura dos Laudos de Inventário pelos responsáveis pelas unidades.

Diante dos resultados, iniciaremos as seguintes providências:

- Solicitar a abertura de sindicância para cada diretoria / superintendência para os bens não encontrados;

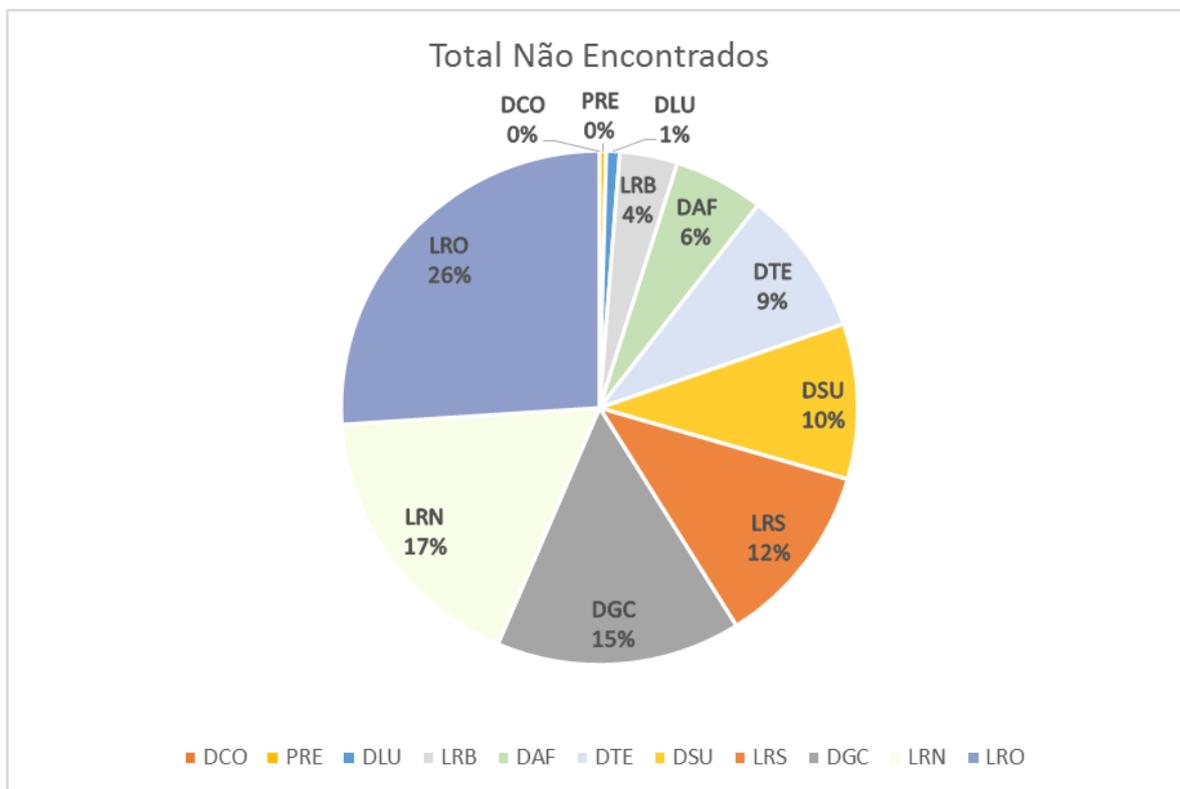
- Solicitar a abertura de sindicância para baixa dos bens que pertenciam a GGQ01, extinta e abandonada;

- Solicitar a baixa dos bens roubados ou furtados, que já possuem registro de ocorrência e processo formal;
- Solicitar a transferência de todos os biombos da sede para a FCS, visto que são bens de difícil identificação, movimentação e extravio;
- Verificar os bens baixados que estão presentes nas unidades e, se ainda representarem valor à companhia, reintegrá-los ao controle patrimonial com outra identificação, tornando-os novamente parte do ativo imobilizado;
- Verificar os bens que estão sem patrimônio para identifica-los, caso sejam passíveis de inventariação;
- Formar, conforme descrito na Ordem de Serviço “N” nº 03 de 14 de janeiro de 2019, uma rede de funcionários que serão o ponto focal de comunicação entre as unidades e a FCC;
- Reforçar, por meio de comunicados, a importância da Guia de Transferência para movimentações de bens entre unidades, mesmo que por empréstimo ou para fins de manutenção, pois a ausência dela é, sem dúvidas, a maior responsável pelo descontrole da rastreabilidade dos bens móveis.

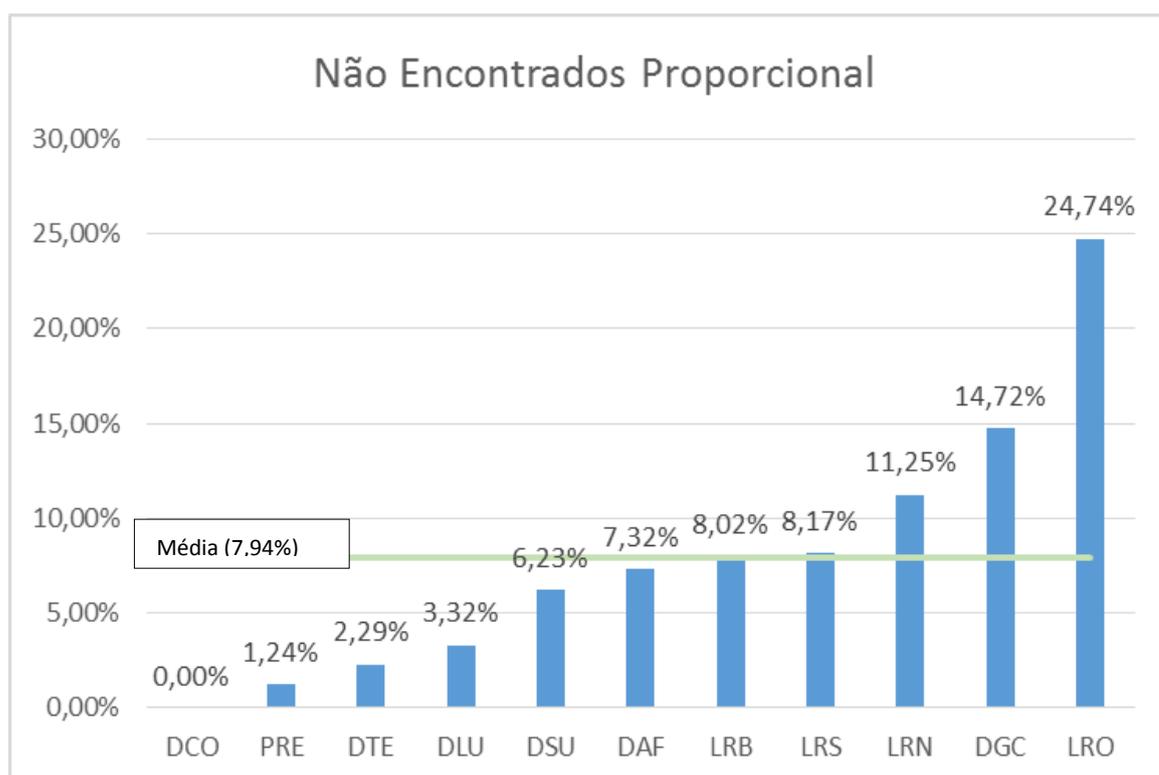
Leon Gomes Pinto  
Coordenadoria de Contabilidade – FCC  
Reg.: 65.555-0

## GRÁFICOS

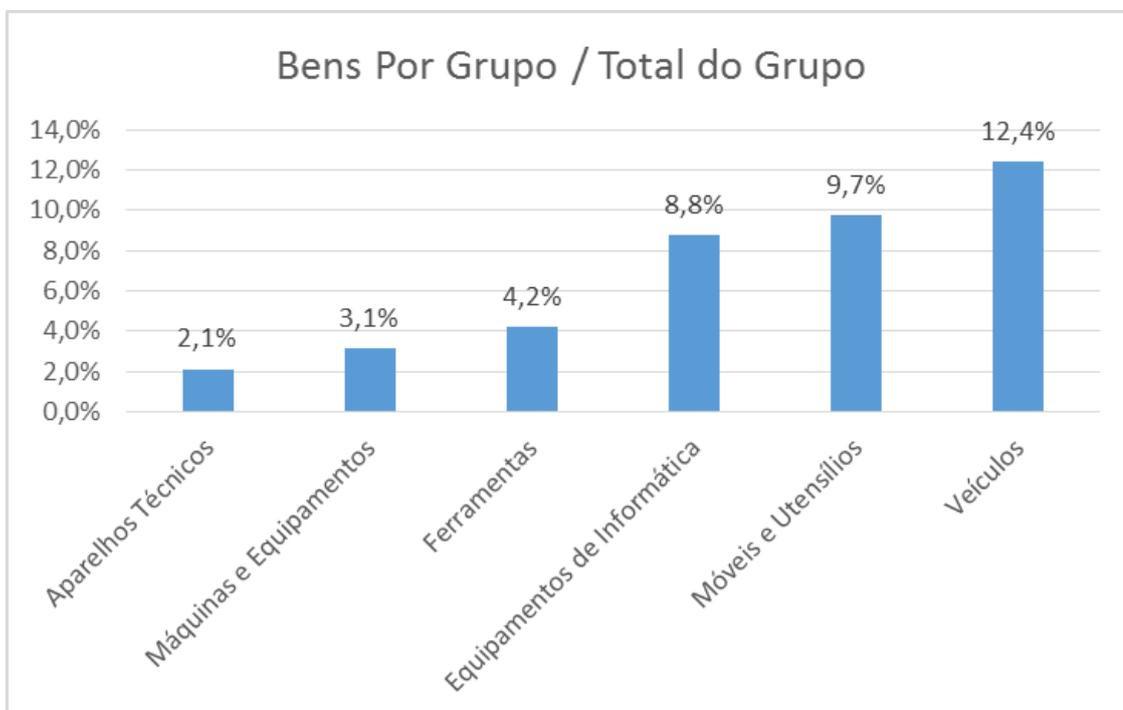
### I – Gráfico de Bens Não Encontrados – Total



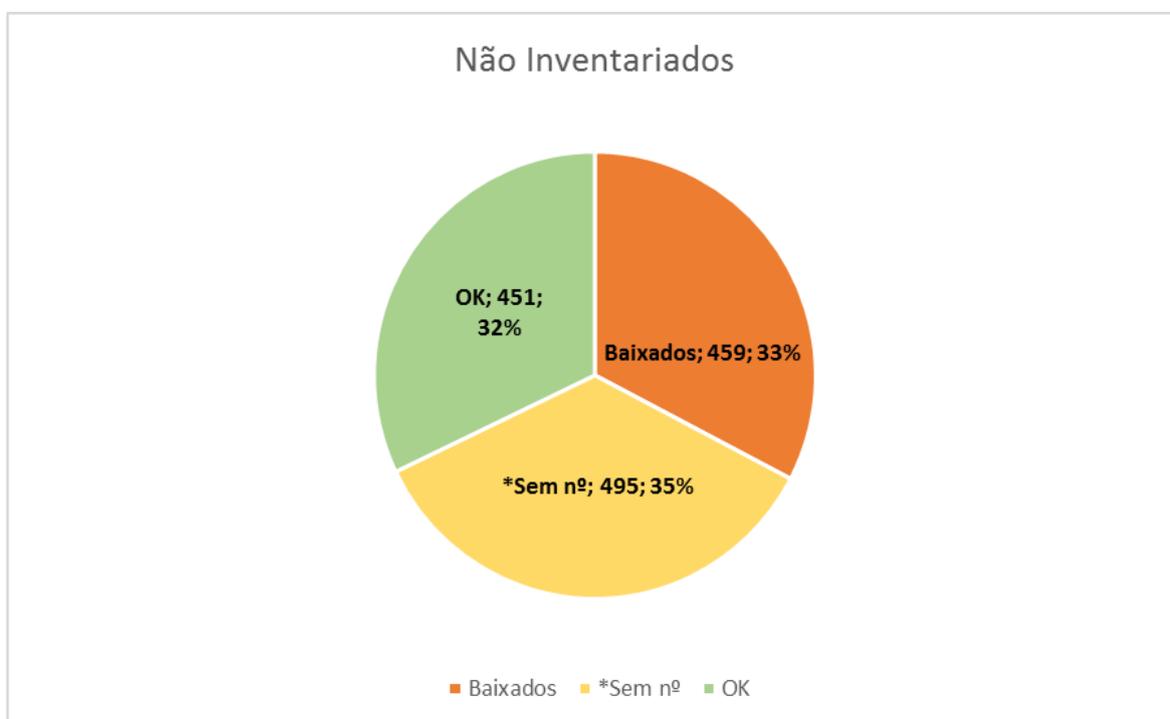
### II – Gráfico de Bens Não Encontrados - Índice por Diretoria/Superintendência



III – Gráfico de Bens Não Encontrados – por grupo

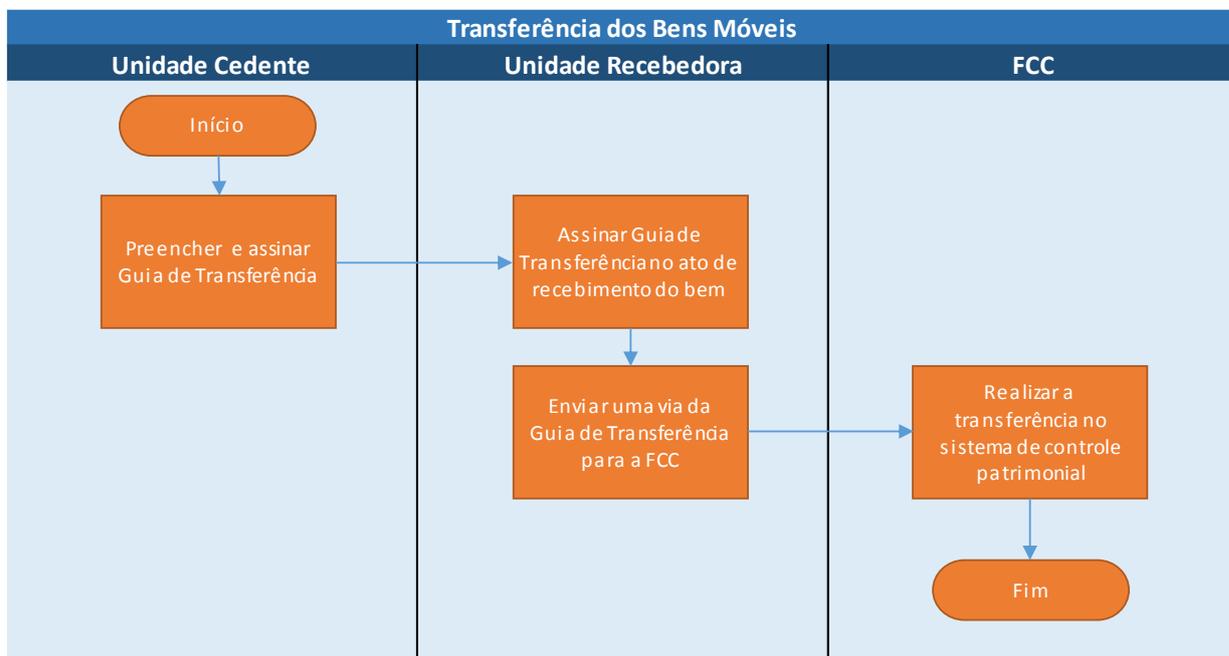


IV – Gráfico de Bens Não Inventariados

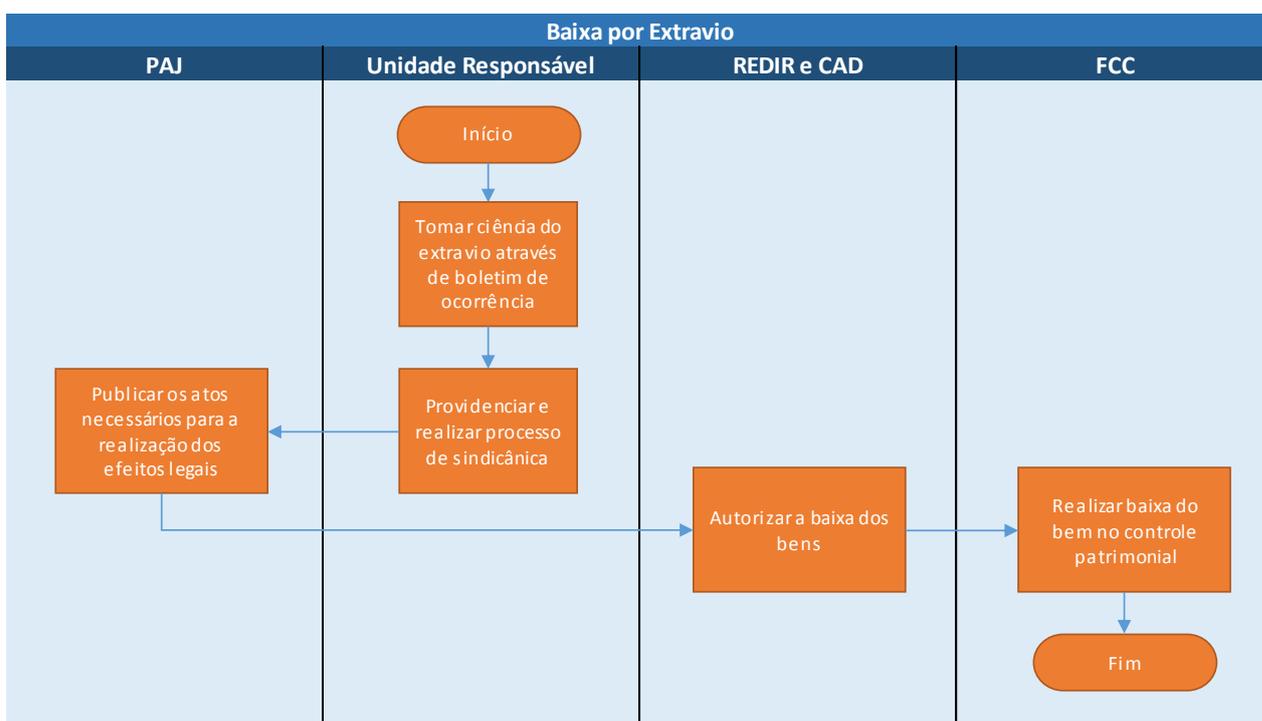


## ANEXO II – FLUXOGRAMAS

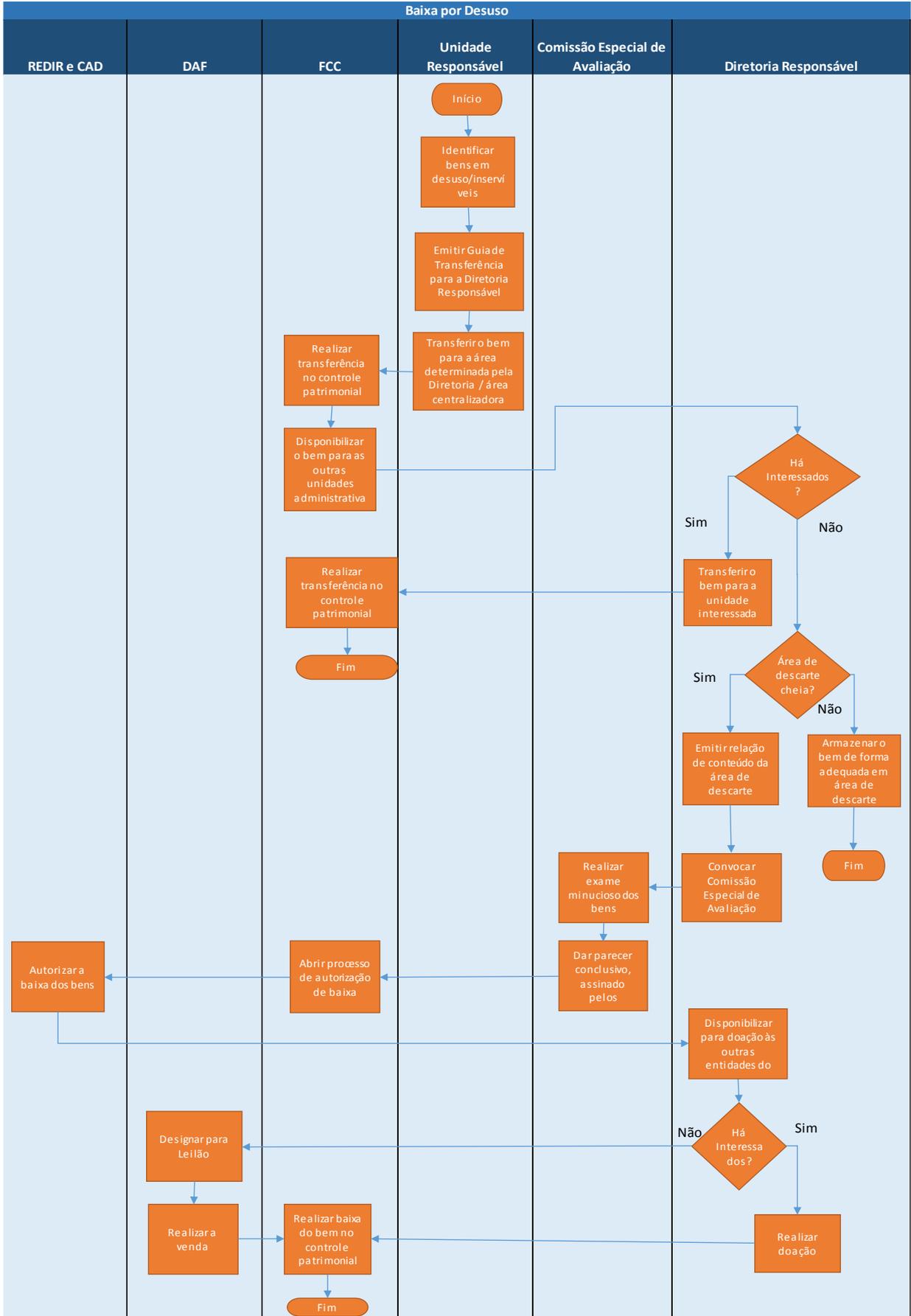
### Fluxograma I – Transferência dos Bens Móveis



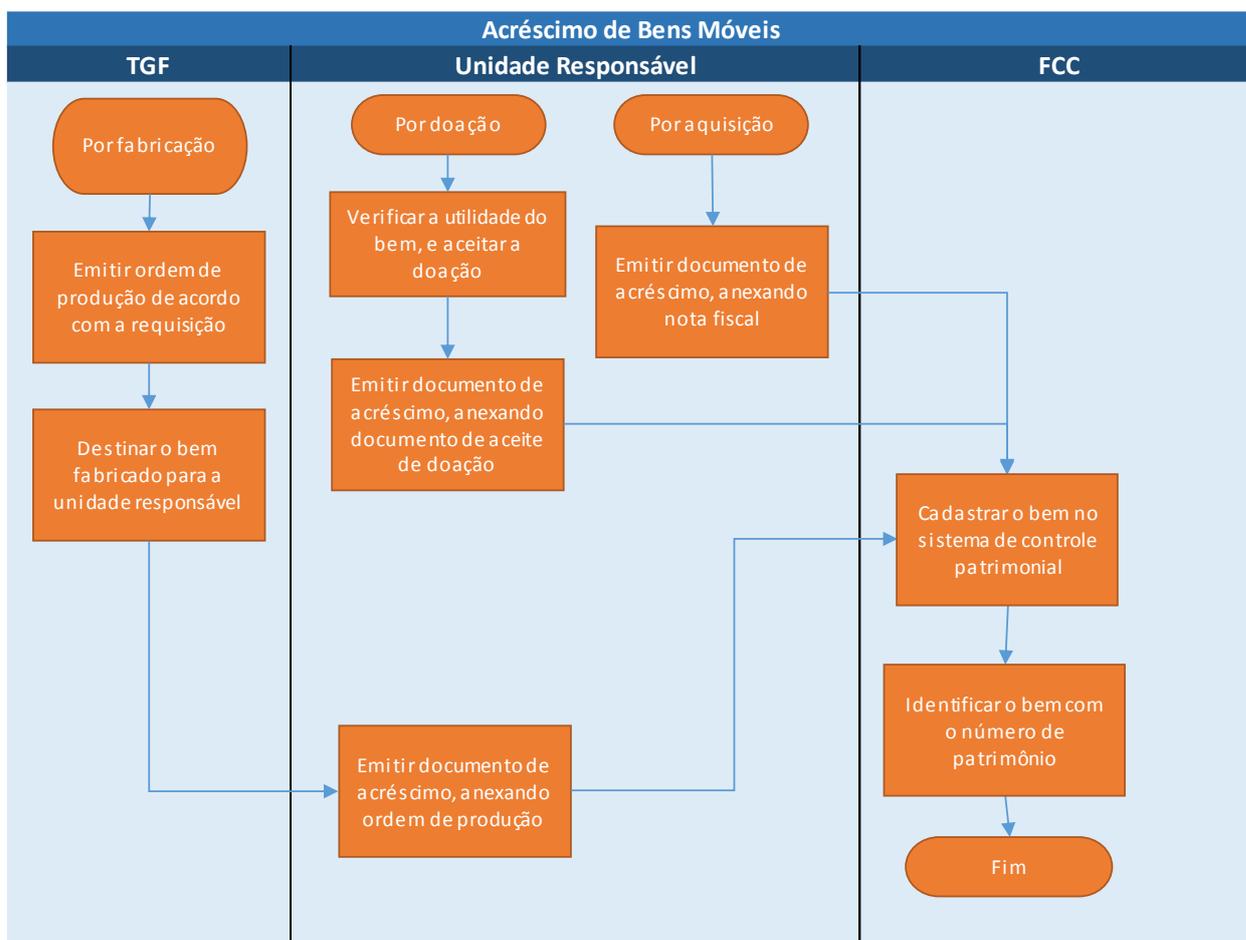
### Fluxograma II – Baixa por Extravio



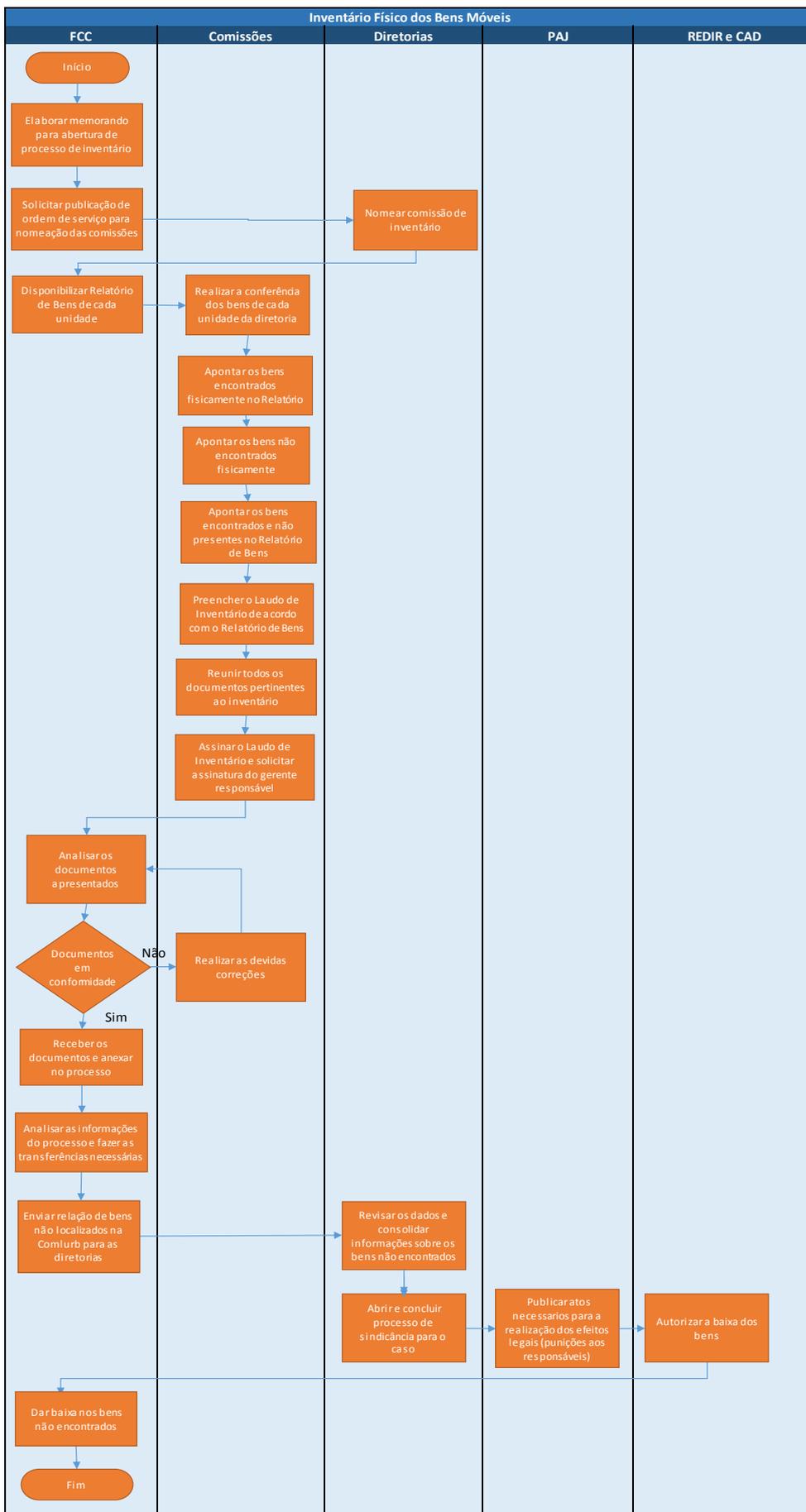
Fluxograma III – Baixa por Desuso



**Fluxograma IV – Acréscimo de Bens Móveis**



**Fluxograma V – Inventário Físico**



## ANEXO III – ENTREVISTAS

Essa entrevista tem por objetivo coletar de diversas áreas informações a respeito das dificuldades enfrentadas no cotidiano da empresa em relação aos controles de bens móveis. A entrevista será utilizada para compor o trabalho de conclusão do Programa de Desenvolvimento Gerencial, desenvolvido pela UNICOM em parceria com a Fundação João Goulart.

### **Entrevistado: Flávio Luiz**

Gerência/Coordenadoria: TDM-OB (Divisão de Manutenção Oeste-Barra)

#### **1 – A sua coordenadoria/gerência possui alguma rotina própria de controle patrimonial?**

##### **Se sim, como funciona?**

- Sim. Funciona através de uma planilha em Excel, constando os seguintes itens: Número do Patrimônio; tipo de equipamento; marca; modelo; lotação; Guia de transferência, Gerência de origem; data da transferência e número de série e também utilizamos o controle através das Guias de Transferências nas pastas em Arquivo.

#### **2 – As informações a respeito do controle patrimonial (responsabilidades, processos de transferência, aquisição e baixa) da empresa são claros?**

- Responsabilidade: Sim

- Processos de transferência: Não, a transferência não deveria ser elaborada sem a confirmação em formulário próprio (Guia de Transferência de Bens Móveis e Equipamentos de Escritório, modelo 279) com as devidas assinaturas dos Gerentes de origem e destino. Pois em alguns casos as máquinas aparecem em nosso relatório sem que tomamos conhecimento dos devidos trâmites.

- Aquisição dos equipamentos: Deveria haver o teste dos equipamentos nas áreas operacionais por um determinado período com o acompanhamento e avaliação das Oficinas antes da aquisição dos mesmos.

- Baixa: Demora no processo de autorização para a baixa.

#### **3 – O modelo atual de controle patrimonial da COMLURB atende as necessidades da sua coordenadoria/gerência? Por quê?**

- Sim. Porque constam todos os dados necessários.

#### **4 – Quais são as maiores dificuldades encontradas no controle patrimonial?**

- A demora em relação ao Processo de baixa dos bens patrimoniais (SUCATA), causando assim um acúmulo de bens inservíveis na responsabilidade da Gerência.

- A demora na conclusão do inquérito policial, referente aos equipamentos roubados. Pois os mesmos continuam constando em nosso relatório patrimonial anual.

#### **5 – Caso haja alguma sugestão de melhoria, descreva-a abaixo:**

- Para melhoria é só dar mais atenção no que constam nos itens 2 e 4.

**Entrevistados: José de Paula Monteiro, José Luis da Costa, Antônio Ferreira dos Santos, Wilson da Rocha Villela, e Ricardo Antunes Pereira Filho.**

Gerência/Coordenadoria: TGM (Gerência de Manutenção)

**1 – A sua coordenadoria/gerência possui alguma rotina própria de controle patrimonial? Se sim, como funciona?**

A resposta ao primeiro quesito é sim. A TGM e suas duas divisões TMP – Divisão de Máquinas Pesadas e a TME – Divisão de Equipamentos se valem de uma planilha Excel, contendo as informações do último relatório de bens móveis gerados pela FCC – Coordenadoria de Contabilidade, para efetuar as transcrições das alterações que vierem a ocorrer. Todas as movimentações de bens são registradas na Guia de Transferência de Bens Móveis e Equipamentos de Escritório.

Temos ainda um sistema de controle de ferramentas pelo qual o empregado é identificado, através de registro e assinatura, ao solicitar e devolver o bem.

**2 – As informações a respeito do controle patrimonial (responsabilidades, processos de transferência, aquisição e baixa) da empresa são claros?**

As informações não são claras pela falta de um catálogo de nomenclaturas dos bens da empresa. Os processos de baixa são muito lentos, gerando problemas, quando do levantamento para inventário.

**3 – O modelo atual de controle patrimonial da COMLURB atende as necessidades da sua coordenadoria/gerência? Por quê?**

O modelo atual atende com as restrições que o sistema possui e que estão detalhadas no projeto de melhoria proposto pelo grupo do PDG. Como exemplo de restrição, podemos citar as baixas da mini-pá carregadeira Mustang, de prefixo N41 e dos semirreboques, I43 e J29, que há mais de dez anos não são resolvidas.

**4 – Quais são as maiores dificuldades encontradas no controle patrimonial?**

As maiores dificuldades se encontram na descrição do item de forma padronizada. Na transferência do bem entre órgãos, que deveria ser digital. Na quantidade de itens de pequeno valor e na demora dos processos de baixa.

**5 – Caso haja alguma sugestão de melhoria, descreva-a abaixo:**

A melhoria das situações acima apontadas e propostas pelo projeto do grupo de estudos do PDG.

**Entrevistado: Sandra Abrahão**

Gerência/Coordenadoria: UGO (Gerência de Obras)

**1 – A sua coordenadoria/gerência possui alguma rotina própria de controle patrimonial? Se sim, como funciona?**

Sim. Adotamos uma setorização, onde cada oficina, salas, depósitos têm seus bens lançados em planilha “CONTROLE DE BENS PATRIMONIAIS”, com data da última conferência e assinatura do responsável. Uma cópia fica afixada no setor e outra em uma pasta para ser mostrada ao auditor e facilitar o inventário.

As ferramentas e equipamentos portáteis são controlados através de cautelas assinadas pelo empregado e quando devolvidas rasgadas na presença do mesmo, procedendo a guarda do bem em local determinado.

As unidades móveis de socorro diário também possuem uma cautela na responsabilidade do encarregado.

**2 – As informações a respeito do controle patrimonial (responsabilidades, processos de transferência, aquisição e baixa) da empresa são claros?**

Sim

**3 – O modelo atual de controle patrimonial da COMLURB atende as necessidades da sua coordenadoria/gerência? Por quê?**

Em parte. Atende para o controle dos bens lotados na gerência. Constatamos uma melhoria nos controles após termos implantado as rotinas descritas no item 1. Quanto a movimentação de bens na empresa consideramos a necessidade de melhorias.

**4 – Quais são as maiores dificuldades encontradas no controle patrimonial?**

- Como movimentamos muitos bens de terceiros em nossa oficina de refrigeração, sentimos falta de uma padronização para o controle/movimentação desses bens. É um ponto frágil! Por vezes, temos problemas para localizar alguns bens, principalmente em época de inventário, pois, muitas gerências, não conseguindo localizar os seus bens, informam estar na nossa oficina.

- Constatamos que bens são passados de um setor para o outro sem a menor preocupação de acerto de transferência.

- Muitas vezes recebemos um bem para conserto, que não está na carga do órgão que enviou. Pertence a outro!

Isso gera confusão no nosso próprio controle de bens que passam pela oficina.

- Outro problema é garantir que estamos recebendo na oficina, **bens da cia**. Por vezes são entregues bens que não correspondem a especificação do patrimônio. Plaquetas coladas em bens completamente diferentes da listagem patrimonial.

A conferência é feita através de listagem impressa, que pode não corresponder a realidade / não estar atualizada.

- Guias de transferência que são engavetadas e não retornam a origem. Esse é um problema enorme na nossa gerência! Bens são transferidos e permanecem na nossa carga.

**5 – Caso haja alguma sugestão de melhoria, descreva-a abaixo:**

Temos um sonho de ver o sistema informatizado, onde pudéssemos consultar a carga e especificação dos bens no ato do recebimento. Poderíamos ter os bens com plaquetas, com código de barras, e um leitor em nossa oficina. O leitor de códigos também para uso dos auditores tornaria mais ágil o processo. Um sistema de controle onde toda a movimentação pudesse ser efetuada, reduzindo os papéis e garantindo a transferência imediata.

**Entrevistado: Adilson Gonçalves Soares**

Gerência/Coordenadoria: GGF (Gerência de Tecnologia da Informação)

**1 – A sua coordenadoria/gerência possui alguma rotina própria de controle patrimonial?**

**Se sim, como funciona?**

A recomendação na GGF é que qualquer movimentação de bem patrimonial para outro setor deve ser precedida de uma transferência.

**2 – As informações a respeito do controle patrimonial (responsabilidades, processos de transferência, aquisição e baixa) da empresa são claros?**

Avalio como dificuldade o processo de baixa, mesmo esgotada a serventia do bem na linha do tempo, o processo de baixa é dificultoso.

**3 – O modelo atual de controle patrimonial da COMLURB atende as necessidades da sua coordenadoria/gerência? Por quê?**

O modelo atual de controle é simples e funcional. A dificuldade está na falta da cultura do patrimônio, durante anos não houve nenhuma cobrança em relação a patrimônio, as pessoas acabaram perdendo a preocupação com o patrimônio.

**4 – Quais são as maiores dificuldades encontradas no controle patrimonial?**

A movimentação do bem sem a devida transferência ou anotação da localização. Ocorre muito na troca de diretoria, ou reestruturação de setores.

**5 – Caso haja alguma sugestão de melhoria, descreva-a abaixo:**

Curso ou palestra sobre a importância do patrimônio para todos os empregados na contratação, a cultura do controle de patrimônio tem que ser de todos, não tem como apenas o indivíduo incumbido da anotação de localização e transferência do bem controlar tudo por 24/7/30.

**Entrevistado: Jair Lopes Ribeiro**

Gerência/Coordenadoria: TDM-SN (Divisão de Manutenção Sul-Norte)

**1 – A sua coordenadoria/gerência possui alguma rotina própria de controle patrimonial? Se sim, como funciona?**

Sim. Em tempos de oferta de peças de reposição solicitamos a apresentação das máquinas a cada 180 dias sob o pretexto de manutenção preventiva. Quando uma máquina excede esse tempo de 06 meses, mensalmente enviamos e-mail lembrando a quantidade de dias além dos 180 sem manutenção preventiva.

**2 – As informações a respeito do controle patrimonial (responsabilidades, processos de transferência, aquisição e baixa) da empresa são claros?**

Sim.

**3 – O modelo atual de controle patrimonial da COMLURB atende as necessidades da sua coordenadoria/gerência? Por quê?**

Não... A FGE nunca envia informação sobre o andamento do processo das baixas por roubo/furto e por vezes o patrimônio permanece por anos na relação e a cada ano somos obrigados a anexar cópias de guias de ocorrência policial para provar que o equipamento foi roubado/furtado.

As Gerências operacionais não são orientadas corretamente quanto ao fluxo das informações pertinentes aos roubos/furtos.

**4 – Quais são as maiores dificuldades encontradas no controle patrimonial?**

Lentidão na informação vinda da operação;

Retorno inexistente da FGE;

Relatório de fim de ano não é bem disseminado;

Informações repetidas ou desatualizadas no relatório anual.

**5 – Caso haja alguma sugestão de melhoria, descreva-a abaixo:**

Somente a melhoria dos pontos acima relatados.