

Comissariado de Auditoria

PARTE I

BALANÇO DAS ACCÇÕES GOVERNATIVAS NO ANO 2004

Fazendo uma retrospectiva aos resultados da actuação do Governo da RAEM, destes 5 anos, o Comissariado da Auditoria sente imenso orgulho por ter participado nesta acção. O Comissariado, criado no mesmo período do estabelecimento da RAEM, felicita-se por ter contribuído esforçadamente para a construção da RAEM, assim como, também, manifesta sinceros agradecimentos pelo apoio e cooperação recebidos de todos os Serviços Públicos e pela preocupação da sociedade demonstrada por si.

Como serviço recém-criado em finais de 1999, os trabalhos complexos realizados, as dificuldades e os desafios que enfrentámos, desde o início, tanto na organização do serviço, como na distribuição dos recursos humanos e no desenvolvimento das tarefas, foram intensamente vívidos por todos nós. Cumprimos, de modo perseverante e tranquilo, frente a dificuldades e desafios, durante estes 5 anos, as atribuições e competências próprias definidas na Lei Orgânica. Com solidariedade e esforços incansáveis, em conformidade com os objectivos definidos, percorremos 4 fases, nomeadamente, fundamento, implementação, exploração e prática. Até agora desempenhámos com êxito as nossas funções, concluindo, de forma esquematizada, as tarefas que nos foram cometidas, desenvolvendo, em pleno, a fiscalização quanto à boa execução e à operação das finanças públicas. O Comissariado obteve experiências valiosas para o seu crescimento.

Durante estes anos, o Comissariado realizou, com rigor, as funções próprias que lhe foram atribuídas, concentrando-se no desenvolvimento das três linhas do trabalho de auditoria – Auditoria da Conta Geral, Auditoria Específica e Auditoria de Resultados. Na prática, exigimos progresso contínuo e fizemos um balanço sério, pormenorizado e metódico sobre as experiências dos vários trabalhos de auditoria. Desenvolvemos, também, de forma profunda e ampla, os assuntos a auditar nos seus diferentes níveis, tendo em vista aumentar, empenhadamente, a qualidade e quantidade das tarefas de auditoria, esforçando-nos, para conseguirmos a meta eficaz e eficiente no trabalho de auditoria.

Creemos que, apenas com alicerces sólidos se podem alcançar resultados ideais. Dando continuidade à eficácia das operações orçamentais e da gestão financeira dos

diversos Serviços Públicos da RAEM, iremos, através dos resultados de auditoria detectados e das recomendações dadas, impulsionar a contabilidade e otimizar a gestão dos Serviços Públicos, de modo a que, elaborem a conta, de forma uniforme, real e sistemática, integral e com rigor, esta sirva de suporte económico e eficaz para a utilização dos dinheiros públicos.

Investimos, desde a nossa instituição, os maiores recursos na Auditoria de Contas. Em menos de 4 anos, o pessoal deste Comissariado executou, uma vez ou mais, a auditoria “*in loco*” nos Serviços que elaboram a Conta Geral da RAEM, nos 27 Serviços Simples e nos 48 Serviços Autónomos, de forma a conhecer, detalhadamente e com exactidão, o modelo de operações orçamentais e gestão financeira desses Serviços. Na prática, conhecemos e compreendemos, integralmente, a forma e características das operações do sistema das finanças públicas da Região. Estabelecemos, gradualmente, uma estrutura de auditoria organizada e fixámos o procedimento de auditoria adequado ao sistema de gestão das finanças públicas da RAEM, no intuito de consolidar as bases para que, no futuro, o trabalho de auditoria se desenvolva com mais eficiência e eficácia.

Durante estes anos, procurámos definir padrões e directrizes de auditoria apropriados para a actual situação da RAEM e introduzimos regras adoptadas a nível internacional, para fixar normas de auditoria interna, procedimentos de auditoria e de trabalho, a fim de unificar o trabalho do pessoal do Comissariado, no sentido do plano e estratégia, designadamente, na compreensão do sistema de fiscalização interna dos sujeitos a auditoria, testes com amostras, segundo a metodologia por amostragem, que são meios imprescindíveis. Além disso, tentámos introduzir, na auditoria, metodologia de análise, adoptada a nível internacional, para definir a distribuição dos riscos de auditoria, procurando concentrar-nos nas áreas de maior risco ou seja, na forma de aproveitarmos da melhor maneira os recursos, e apresentarmos sugestões de auditoria com objectividade e profissionalismo, através de comunicações e explicações aos sujeitos auditados, transmitindo-lhes informações para que atinjam uma optimização dos objectivos, concretizando assim os trabalhos de auditoria de forma a termos resultados concretos.

Cumprimos, fielmente a legislação, submetendo, pontualmente, todos os anos o Relatório da Conta Geral, referente ao ano económico anterior, ao Senhor Chefe do Executivo. Simultaneamente, para que todos os Serviços Públicos compreendam, claramente, as verificações e recomendações de auditoria que merecem atenção, no

decurso da mesma, elaborámos o “Relatório de Auditoria de Operações Financeiras” que, servindo de exemplo, visa expor questões gerais, aos Serviços não auditados ou já auditados mas com amostras não relacionadas com os respectivos assuntos, permitindo o auto-ajustamento para prevenir tais situações. De facto, o relatório supra- -mencionado serviu de alerta, para apoiar muitos Serviços no melhoramento do próprio sistema de fiscalização interna e foi instrumento de referência para a gestão financeira dos Serviços Públicos.

Com vista a desenvolver plena e eficazmente as recomendações de auditoria, o Comissariado, concluídos os procedimentos de auditoria remeteu, de imediato, “ofícios aos dirigentes dos respectivos Serviços”, dando, ao seu principal dirigente, conhecimento sobre os resultados da auditoria, ao Serviço, e as respectivas recomendações. Quando necessário, o Comissariado mantém uma comunicação amistosa e sincera com os principais responsáveis dos Serviços trocando opiniões sobre os resultados detectados nas auditorias. Contactos bilaterais, permitiram ao Comissariado fazer a recolha de sugestões para melhorar e elevar a qualidade de auditoria e reforçar nos Serviços a compreensão e reconhecimento das opiniões e posições do Comissariado. Assim, os Serviços prestam plena colaboração aos trabalhos do Comissariado da Auditoria, e mediante sugestões profissionais, deste Comissariado, que servem de referência para que os Serviços, ainda, supram as insuficiências no âmbito da gestão financeira com maior eficiência e eficácia.

Nestes 5 anos, com a contribuição dos esforços conjuntos do Comissariado e dos Serviços da Administração Pública, verificou-se que houve um melhoramento, real, nas operações orçamentais e na gestão financeira dos Serviços Públicos. Estes, prosseguem, gradualmente, em direcção a uma eficiente e firme gestão financeira.

A par do desenvolvimento da Auditoria de Contas, o Comissariado efectuou outros tipos de auditorias, por exemplo, introduziu, pela primeira vez, a Auditoria de Resultados. Esta tem vindo a tomar uma posição importante a ní vel mundial.

A implementação da Auditoria de Resultados tem por finalidade examinar o funcionamento real dos Serviços Públicos durante o decurso da política de execução, se estes têm diminuído os custos dos recursos para atingir a qualidade prevista, se têm tirado os maiores benefícios dos recursos investidos, e se os produtos satisfazem no máximo o objectivo definido.

Para o desenvolvimento da Auditoria de Resultados, o Comissariado tem vindo a preparar-se ao longo dos anos. Durante este período, recolhemos informações, na *internet*, nas *homepages* sobre o trabalho desenvolvido pelas entidades de auditoria de países mais avançados nesta área, adquirindo técnicas para definição de projectos de auditoria aplicáveis. Na visita ao Comissariado da Auditoria de Hong Kong, entidade que tem grande experiência nesta área, o Comissariado, conseguiu conhecimentos concretos para o cumprimento deste tipo de auditoria. Além disso, com o apoio e coordenação do Centro de Formação da Organização Suprema de Auditoria da Ásia, realizámos, em Macau, cursos de formação destinados ao nosso pessoal, para que adquirisse conhecimentos directos de orientadores experientes. Por outro lado, a realização de testes internos e o estudo detalhado sobre o procedimento nas operações das finanças públicas e nos actos da Administração Pública relacionados com a aplicação dos dinheiros públicos, serviu para, determinar, entre eles, a prioridade para o melhoramento ao nível da economia, a eficiência e a eficácia, através do critério na definição dos projectos estudados, para determinar o número suficiente de temas viáveis e ter em vista a capacidade e os recursos existentes no Comissariado da Auditoria, assim como, proceder a estudos viáveis, de acordo com o ciclo de trabalho do pessoal deste Comissariado.

De facto, os trabalhos preparativos servem, fundamentalmente, para consolidar teorias práticas para os trabalhos a desenvolver posteriormente.

Ao longo dos anos, os diversos Relatórios de Auditoria de Resultados têm sido acompanhados e valorizados no âmbito da Administração Pública, bem como, foram assunto de plena discussão dentro e fora da Assembleia Legislativa e da sociedade. Isto prova que esta nova experiência de auditoria, do Comissariado, obteve um amplo reconhecimento público.

A partir do segundo semestre de 2001, o Comissariado concluiu e publicou vários relatórios de auditoria, designadamente: “Estudo sobre o regime de pontualidade e assiduidade dos trabalhadores da Administração Pública”, “Regime de utilização e controlo de veículos da Administração Pública”, “Sanitários públicos instalados em espaços públicos e parques de lazer”, “Assiduidade dos trabalhadores das Forças de Segurança de Macau e sua fiscalização”, “Estudo sobre o apoio financeiro concedido pelos Serviços Públicos às Instituições” e “Estudo sobre a gestão e a mobilidade do pessoal de secretariado”.

O Comissariado concluiu o estudo sobre o regime de pontualidade e assiduidade dos trabalhadores dos Serviços, em geral, e em meados deste ano, publicou o Relatório de Auditoria de Resultados sobre a “Assiduidade dos trabalhadores das Forças de Segurança de Macau e sua fiscalização” sobre os polícias. Através deste estudo, o Comissariado, sugeriu, ao CPSP, a elaboração de um regime de assiduidade unificado, normalizado e legal, tendo em consideração a adopção de um sistema electrónico, em substituição do regime de assinatura das Caixas de Polícia, devendo, ainda, organizar mais cursos de formação para melhorar a qualidade dos agentes, reforçando o seu sentido de responsabilidade e de participação durante o desempenho de funções. Os dirigentes do CPSP responderam, positivamente, às referidas recomendações.

O “Estudo sobre o apoio financeiro concedido pelos Serviços Públicos às Instituições” foi outro relatório de auditoria, apresentado e publicado no corrente ano. Após estudo e análise da actual situação, dos Serviços Públicos, quanto ao processamento, concessão e fiscalização dos apoios financeiros, verificou-se que houve uma sobreposição de funções na atribuição destes apoios pelos Serviços, tendo, nalguns casos, os recursos sido atribuídos uma mesma entidade por mais de um Serviço; a avaliação do pedido e a fiscalização posterior são insuficientes. Assim, apresentámos propostas de melhoramento, para assegurar que os recursos financeiros sejam utilizados de uma forma justa e adequada.

O relatório de Auditoria de Resultados sobre “Estudo sobre a gestão e a mobilidade do pessoal de secretariado” relata, pela primeira vez, a análise de auditoria realizada a respeito dos requisitos e do conteúdo para criação de uma função. O mesmo relatório aponta que, a respectiva legislação só contém, em si, princípios nos artigos, mas carece, na prática, de instruções para se unificarem as condições de atribuição de compensação em todos os Serviços, o que conduz à baixa rentabilidade, pela forma de compensação adoptada, existindo, também, bastantes possibilidades de melhorar a qualidade do pessoal de secretariado. O relatório sugere que, os Serviços responsáveis pelos assuntos dos trabalhadores da Função Pública, conforme as necessidades, definam instruções normalizadas para que se atinja a uniformização entre os Serviços, e por seu turno, na nomeação do secretariado, estes devem ter como factores fundamentais a qualidade e a capacidade.

Além de apreciar a Auditoria da Conta Geral da RAEM e da Conta de Gerência dos Serviços Autónomos, o Commissariado desenvolveu aprofundado trabalho de análise das matérias identificadas na auditoria financeira, através da “auditoria específica”. Estas podem focar um só Serviço, através de um profundo estudo ao sistema de gestão financeira do Serviço seleccionado a fim de apresentarem sugestões de melhoramento em relação ao procedimento. A cobertura de auditoria abrange o controlo de execução do orçamento dos Serviços, em conformidade com a legislação, a gestão financeira, o controlo interno e o processamento de liquidação das despesas. Por outro lado, podem focar um só assunto, através de estudos de uma determinada parte do sistema das finanças públicas, decifrando as suas relações internas e equacionando as vantagens e desvantagens dos actuais procedimentos, apresentando finalmente sugestões para assegurar a legalidade e racionalidade das operações financeiras dos Serviços Públicos da Administração.

A “Conta da ex-Câmara Municipal de Macau Provisória, Conta da ex-Câmara Municipal das Ilhas Provisória” e a “Conta do Fundo de Turismo” foram dois relatórios publicados, há uns anos. São exemplos de relatórios referentes a estudos específicos a determinados Serviços. Os resultados demonstraram que, os Serviços, em geral, estavam de acordo com o ponto de vista do Commissariado, assim servindo de referência o conteúdo do relatório, tomaram, de imediato, medidas para melhorar.

O Relatório de Auditoria Específica, intitulado, “Execução do orçamento de despesas”, que foi publicado, pelo Commissariado, já em 2004, é um estudo de auditoria horizontal. No decurso da auditoria, o pessoal do Commissariado deslocou-se a todos os Serviços para conhecer e registar, detalhadamente, a forma como eles aplicavam, na realidade, os dinheiros públicos. Portanto, o relatório de auditoria específica, não só reflectiu as diferentes interpretações das normas vigentes nos Serviços, como, também, as vantagens e desvantagens que trouxeram ao exercício dos trabalhos correntes, através desses conceitos. Para fazer um balanço, tentámos eliminar as deficiências e recolher os pontos fortes, nas várias etapas de execução dos diferentes Serviços, apresentando o “Modelo Ideal de operações do orçamento de despesas”, lógico e sistemático, que tendo base legal, serviu de referência para os Serviços. Esperamos que, estes, segundo as suas próprias características, analisem e avaliem, novamente, o actual procedimento de execução de despesas, a fim de promoverem a rentabilidade da execução orçamental e aumentarem a eficiência de funcionamento dos Serviços, para que, finalmente, os recursos públicos, possam ser aproveitados da melhor forma.

Os trabalhos de auditoria, do Governo, implementados pelo Commissariado de Auditoria, nos últimos 5 anos, desde a sua criação, até à obtenção dos primeiros resultados, são fruto da colaboração do Governo, das diferentes camadas da sociedade e o empenho e esforços de todo o pessoal da Auditoria.

Percebemos, que se perca, completamente, o ânimo quando outros nos apontam deficiências no trabalho, mas para cumprirmos as nossas funções temos como missão ser o “médico da conta”. Por isso, para obtermos apoio e colaboração dos Serviços Públicos, torna-se necessário mostrar-lhes os benefícios que o trabalho de auditoria lhes traz e estimulá-los para que deixem o trauma psicológico. Ao iniciarmos os trabalhos, investimos recursos, divulgando, apresentando e enfatizando estas acções junto do pessoal dos Serviços da Administração Pública. Nestes anos, o Commissariado contactou e fez intercâmbio, sistemático, com o pessoal dos Serviços Públicos sujeitos a auditoria e, através de colóquios, destinados aos principais dirigentes e responsáveis pela gestão da conta financeira, expôs-lhes os pontos fundamentais do seu trabalho, insistindo sempre em apresentar as situações que podem ser melhoradas, de modo a atingir, consensualmente, o mesmo objectivo. Além disso, os dirigentes do Commissariado em encontros com os dos Serviços Públicos, trocaram, directamente e com franqueza, opiniões sobre as verificações de auditoria e as características dos Serviços, em particular, de modo a conhecerem melhor o ponto de vista de ambas as partes, permitindo, assim, que as sugestões de auditoria sejam recebidas de boa vontade e postas em prática. Também, organizámos, embora não periodicamente, colóquios destinados ao pessoal responsável pela gestão financeira, visando explicar-lhes os pontos fundamentais das sugestões e o significado da auditoria, por outro lado, tentámos esclarecer os conceitos errados e a forma de operar levada a cabo por muitos anos de vícios.

Ao longo destes 5 anos, através dos esforços mútuos entre o Commissariado e os Serviços, levaram estes a encaminharem-se para a realização de uma operação financeira mais rigorosa e eficaz, criando uma atmosfera harmoniosa de “vitória para ambas as partes”, o que se revelou grande importância, para a existência de um sistema financeiro saudável e elevou a qualidade da gestão do Governo de RAEM.

O desenvolvimento e a conclusão dos trabalhos de auditoria da RAEM dependem da excelente qualidade do pessoal do Commissariado. Nestes 5 anos, uma outra área, muito importante, em que o Commissariado investiu, foi na formação de pessoal qualificado. Esforçamo-nos por recrutar pessoal especializado e realizamos

acções de formação que visam aumentar a habilidade profissional e a qualidade do pessoal de auditoria. Primeiro, organizámos, com frequência, diferentes tipos de cursos de formação, incluindo: formação teórica e prática, isto é, aprendizagem através da prática. Por outro lado, convidámos especialistas e peritos do exterior para formar o pessoal do Comissariado, contando também, com os orientadores do ASOSAI (Asian Organization of Supreme Audit Institutions) e especialistas do Comissariado da Auditoria de Hong Kong, que introduziram abundantes e pragmáticos conhecimentos e experiências. Ao mesmo tempo, enviámos pessoal experiente ao exterior para lhes ampliar os horizontes, a nível internacional, e proporcionar a aprendizagem de técnicas sofisticadas de auditoria mundiais, de modo a consolidar a sua base técnica profissional.

Além de aumentar a capacidade e alargar os horizontes profissionais do pessoal do Comissariado, a participação, activa, nas actividades de intercâmbio e conferências nacionais e internacionais, permitiu-lhes reforçar a ligação e a comunicação com os seus homólogos do Continente e do exterior, dando-lhes uma preparação para enfrentar novos desafios no trabalho.

Os 5 anos de cooperação e contactos, entre o Comissariado da Auditoria e o seu congénere da RPC estabeleceu, entre eles, uma estreita ligação de trabalho. Os dirigentes do Comissariado da Auditoria da RPC realizaram várias visitas à RAEM, o que contribuiu imenso para o apoio dado aos nossos trabalhos. Por seu turno, este Comissariado deslocou-se a Pequim, em visitas de retribuição, onde obteve resultados de cooperação frutíferos. Durante estes anos, a convite do Comissariado da Auditoria da RPC, este Comissariado, integrado nessa delegação, assistiu a várias reuniões internacionais, tendo ainda, participado em cursos de formação e conferências internacionais de auditoria realizadas em Pequim. Através de contactos e visitas bilaterais, reforçámos o conhecimento mútuo, tendo estes relacionamentos criado, para nós, imensas oportunidades de participação em conferências e acções de formação prática, permitindo-nos obter informações actualizadas de auditoria e ampliar os nossos meios de intercâmbio, a nível internacional.

Por ligações históricas, o Comissariado da Auditoria desenvolveu relações com os Países de Língua Portuguesa. O Comissariado visitou o Tribunal de Contas de Portugal e participou, na cidade de Fortaleza (Brasil), como observador, na Assembleia Geral das Instituições Supremas de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, estabelecendo acordos de cooperação com as mesmas, para

trocas formais de documentação de auditoria e formação de pessoal. Neste contexto, este ano, foi enviado, pela primeira vez, pessoal do Comissariado para estagiar em Portugal e desenvolver estudos sobre a formação transatlântica através de imagens visuais enviados via satélite.

O Comissariado promoveu de forma sistemática, durante estes 5 anos, uma série de actividades de divulgação e propaganda, para sensibilização e conhecimento do trabalho de auditoria junto da sociedade, tais como: apresentação, na rádio, dos resultados dos relatórios de auditoria, apresentação, na televisão, de informações gerais de auditoria, participação em colóquios, sobre auditoria do governo, realizados por associações cívicas, assim como através de entrevistas especiais efectuadas nos meios de comunicação social, revelou o desenvolvimento e o trabalho actual do Comissariado e a criação da *homepage* na *internet*. O Comissariado participou em colóquios e seminários organizados por associações, personalidades de diferentes sectores da sociedade e Serviços Públicos, com o intuito de dar a conhecer, às diferentes camadas da população, as suas atribuições e funções e mostrando-lhes que os trabalhos de auditoria estão intimamente ligados à sociedade. Além disso, o trabalho de auditoria é importante para aumentar a eficiência da administração pública e promover uma adequada utilização dos recursos públicos. Ao mesmo tempo, o Comissariado, através de contactos bilaterais, recolhe as sugestões apresentadas por diferentes camadas sociais, tendo em vista aperfeiçoar os dados de referência, que são importantes e valiosos para o trabalho de auditoria.

PARTE II

LINHAS DE ACÇÃO GOVERNATIVA PARA O ANO 2005

Quanto às perspectivas para os próximos 5 anos, o Senhor Chefe do Executivo já desenvolveu uma nova ideia de progresso e fixou as directivas para todos nós, pelo que, estamos convencidos que, no futuro, Macau se vai tornar mais próspero e tranquilo, conseguindo estabelecer uma sólida base para o seu desenvolvimento. Este Comissariado da Auditoria, como um dos elementos do Governo da Região Administrativa Especial de Macau, vai cumprir, correctamente, as suas atribuições, em consonância com as ideias da acção governativa do segundo mandato do Governo da RAEM, contribuindo, assim, para a grandiosa tarefa comum que é o desenvolvimento de Macau. No entanto, não devemos, para o futuro, elaborar um projecto exagerado, uma vez que, precisamos de cumprir bem as atribuições dentro da nossa área, mas, vamos alargar o trabalho de auditoria, de acordo com a lei, quer em amplitude, quer em profundidade.

Adoptar a auditoria orientada por risco para alargar a cobertura da auditoria

Os trabalhos da auditoria financeira, vão-se transformar, gradualmente, de uma forma dependente de testes substantivos para a auditoria orientada por risco, baseada na análise dos sistemas envolvidos.

Através dos testes substantivos, efectuados durante os últimos 5 anos, conseguimos conhecer, concreta e claramente, o modelo de execução orçamental e de gestão das contas de todos os Serviços Públicos, ganhando, assim, para o futuro, larga experiência para o desenvolvimento de novos métodos e projectos de auditoria. Todavia, temos em conta que para os exames realizados desta maneira, há necessidade de gastar muito tempo a ler muita documentação e verificar, por amostragem, numerosos casos, o que constitui uma operação demorada em auditoria.

Por este motivo, o rumo que iremos seguir, é o de continuarmos a efectuar análise de auditoria aos sistemas subordinados, que existem nas actuais operações financeiras públicas e, esclarecer as vantagens e desvantagens, existentes no elo de controlo interno indispensável, relacionadas com todos os sistemas dos Serviços

Públicos, definindo o ponto de controlo básico dos sistemas, em geral, a fim de ser criado um modelo de análise sistemática.

É nosso objectivo aproveitar este modelo de análise, como meio de procedermos, eficazmente, a uma avaliação de riscos às contas e à sua gestão sistemática feita pelos Serviços Públicos, podendo, pois, definir o âmbito e os projectos de alto risco, para a auditoria, e executar, a propósito, os respectivos procedimentos de auditoria. Esperamos que, deste modo, o trabalho da auditoria financeira possa, anualmente, alargar bastante o seu grau de cobertura e baixar os respectivos custos, com vista a aumentar a sua eficácia e a eficiência.

Desenvolver a auditoria apoiada pela tecnologia informática

“Adoptar medidas apropriadas para acompanhar as etapas do desenvolvimento”, “renovação contínuo” e “auto-aperfeiçoamento” são forças motoras indispensáveis para o progresso do Comissariado da Auditoria. Na sequência da generalização, cada vez mais, da utilização da tecnologia informática, o projecto do Governo Electrónico irá ser concretizado por certo nos próximos dias, pelo que, o nosso objectivo a médio e a curto prazo é, estudar e utilizar um método de “auditoria apoiada pela tecnologia informática (designada por auditoria informática)”, o que será um trabalho de auditoria prioritário.

O trabalho de auditoria, apoiado na tecnologia informática, será efectuado de acordo com as seguintes três etapas:

Em primeiro lugar, em relação ao procedimento da informatização do sistema de contabilidade, começaremos o trabalho de auditoria de sistemas pelo aspecto do controlo interno. Após o tratamento automático, por computador dos elementos da contabilidade, o regime de apresentação obrigatória de documentos comprovativos, que foi exigida na fase de operações manuais, irá diminuir, gradualmente, ou desaparecer; os processos descentralizados que surgiram no antigo sistema também serão, progressivamente, concentrados; as delegações e autorizações serão concluídas automaticamente e digitalizadas; as informações, informatizadas do sistema de contabilidade, podem ser, facilmente, perdidas, roubadas ou corrigidas; aos dados arquivados, por meios electromagnéticos, faltam os seus efeitos de prova... Todas estas situações provocam grandes desafios ao trabalho de auditoria, por aumentarem os riscos, pelo que, para fazer face à execução, em todos os aspectos, da

informatização das contas públicas, estudaremos e exploraremos, de forma atenta, o modelo de auditoria de sistemas coincidindo esta com o desenvolvimento da gestão financeira pública local. Face à legalidade e segurança do funcionamento informatizado do sistema de contabilidade, bem como, ao nível da certeza dos dados e à possibilidade de verificação do respectivo sistema, etc., iremos definir procedimentos de auditoria e instruções, criando condições para procedermos a auditorias de contas ou de outro tipo, através da utilização directa da informática.

Segundo, relativamente ao sistema de contabilidade informatizado, que já tinha sido aprovado pelo procedimento da auditoria de sistemas, atrás referido, podemos introduzir a metodologia de auditoria apoiada por computador. Assim, através deste apoio, poderemos concluir, rápida e eficazmente, os numerosos trabalhos, repetitivos e descentralizados, de análise, comparação, decisão lógica, etc., evitando, deste modo, trabalho desnecessário do pessoal e alargando o seu grau de cobertura.

Terceiro, na altura em que as condições estejam reunidas, ou seja, quando estiver generalizada, nos Serviços da RAEM, a utilização do sistema informatizado de contabilidade e com a experiência ganha nas duas etapas anteriores, já mencionadas, continuaremos a desenvolver projectos de auditoria concomitante com estas tecnologias.

Desenvolver a auditoria concomitante

A fiscalização, exclusivamente, ao resultado da execução, é designada por auditoria posterior, ao contrário, da auditoria concomitante que é uma auditoria feita aos procedimentos da operação que, ainda, está em curso.

A característica própria da auditoria concomitante é a realização, de uma auditoria, à utilização do orçamento enquanto este ainda está em curso, ou nos períodos em que os procedimentos de execução orçamental ainda não estão concluídos, através da introdução de verificações e exames de auditoria, com vista a esclarecer as vantagens e desvantagens quanto à utilização e gestão financeiras. Mediante exame independente, podem suprir-se, rapidamente, as deficiências detectadas no processo, projectando, nos casos necessários, medidas correspondentes para a prevenção ou diminuição de prejuízos económicos escusados.

Implementaremos, progressivamente, a auditoria concomitante, iniciando-a pelas modalidades simples e seguindo para as mais complicadas, conforme a capacidade e experiência do pessoal de auditoria e o grau de complexidade dos assuntos que irão ser auditados. Em relação à escolha dos sujeitos a auditoria, os nossos alvos principais serão os Serviços com sistemas de controlo interno considerados fracos, os organismos provisórios e os Serviços recém-criados e com pouca experiência de funcionamento. Após a acumulação de experiência, a admissão e a formação de pessoal, alargou-se, gradualmente, o âmbito de auditoria até às grandes infra-estruturas, aos projectos de lançamento de capitais significativos e aos investimentos de dinheiros públicos, etc.

Redistribuir os recursos para o desenvolvimento de diversas auditorias

Nos últimos 5 anos, utilizámos um número grande de recursos na auditoria das contas do Governo. Feito o balanço da experiência adquirida e após estudos contínuos, dominamos muito bem as características e o método de funcionamento do sistema global das finanças públicas da RAEM. Esperamos que, no futuro, pelo facto de adoptarmos metodologias mais eficazes no campo de auditoria, possamos poupar parte dos recursos para os utilizarmos depois em outras modalidades.

A “Auditoria de Resultados” e a “Auditoria Específica” continuarão ainda a ser os campos principais a desenvolver. Nos últimos 5 anos, após o ensaio e a concretização preliminar, que têm ocorrido nestas duas áreas, conseguimos provar que, estas auditorias, podem produzir um efeito identificador das deficiências, ajudando os Serviços a melhorar e promovendo, favoravelmente, a utilização adequada dos dinheiros públicos e aumentando a sua eficácia e eficiência, o que é um assunto há muito preconizado por este Comissariado. Em relação à quantidade, o número de relatórios concluídos, nestes dois sectores, é ainda muito limitado, por causa da restrição em fazer, privilegiadamente, o trabalho de auditoria da conta geral. Assim, neste contexto, gostaríamos, se existissem recursos suficientes, de melhorar a situação tanto em qualidade como em quantidade.

No decurso da escolha dos temas para a auditoria ou no processo de auditoria, desempenhamos sempre o papel de “médico de contas”, efectuando “tratamentos” aos sujeitos a auditoria. Em relação aos erros e deficiências, encontrados no processo de auditoria, para além da sua publicação ao público, com uma atitude justa e aberta, o

mais importante é que comunicámos, de forma directa e empenhada, com os sujeitos auditados para esclarecer os assuntos, esperando que eles compreendam o ponto de vista do Commissariado, conseguindo-se, ao mesmo tempo, medidas viáveis e estabelecendo-se, finalmente, um mecanismo de auto-aperfeiçoamento.

As nossas directivas, na procura e escolha dos temas para a “Auditoria de Resultados” e a “Auditoria Específica”, não são para chamar a atenção e captar a confiança e apoio do público. Todavia, as questões fulcrais, aquelas a que a sociedade dá mais importância, são também aquelas cujos conteúdos mais nos interessam. Para escolher os assuntos de auditoria, iremos manter uma forma científica e profissional e seguir, cuidadosa e pormenorizadamente, os procedimentos previamente definidos. As nossas atribuições são localizar insuficiências e lacunas nos processos de utilização dos dinheiros públicos e através das críticas feitas, chamar a atenção dos Serviços, que se encontram em situação similar, para que, mediante este tipo de auditoria focalizada, se sintam incentivados a fazerem uma verificação interna, levando-os, assim, à otimizar os recursos públicos nas áreas correspondentes.

Reestruturar para corresponder às necessidades de desenvolvimento

Depois de mais de quatro anos de prática, o Commissariado da Auditoria notou que a sua estrutura orgânica pode responder às necessidades dos trabalhos actuais quanto ao seu funcionamento global, no entanto, aquando da sua criação, o objectivo do Commissariado era corresponder ao modelo tradicional da operação das finanças públicas, pelo que, a divisão dos departamentos e dos trabalhos internos, foi, também, racionalizada de acordo com esta realidade. Pela experiência adquirida, encontramos aspectos menos agradáveis, nos processos de operação, que constituíram um grande obstáculo para o desenvolvimento futuro.

No próximo ano, esperamos que, depois da revisão do regulamento orgânico, possamos redistribuir os recursos humanos, fazendo com que as equipas, de naturezas diferentes, possam acompanhar, exclusivamente, o sujeito a auditoria específica, aumentando deste modo a sua eficiência e eficácia.

Desenvolver a formação profissional para manter a qualidade da auditoria

Nos últimos 5 anos, uma equipa de qualidade, deste Commissariado, tem sido, gradualmente, formada, baseada na experiência ganha no trabalho diário. No entanto, para fazer face às necessidades de modernização da administração pública, enfrentando as exigências dos projectos, de auditoria, com dimensões mais largas e profundas, e, também, à procura, diária cada vez maior, de profissionais deste sector por toda a sociedade, este Commissariado não só recrutará, empenhadamente, no futuro, mais profissionais de cada área, como também organizará actividades periódicas e de formação, este é um dos trabalhos importantes.

Tendo como referência as metodologias utilizadas pelos Centros de Formação do Commissariado da Auditoria da RPC e de outros Institutos de Auditoria internacionais, esperamos que os cursos, sobre conhecimentos gerais, em especial, os que têm regulamentos relacionados com a contabilidade pública de Macau e com a teoria de operações, se realizem, periodicamente, para o pessoal da Auditoria, conforme a sua qualificação e tempo de serviço, incluindo, também, seminários, debates, *workshops*, etc. O objectivo da realização deste tipo de actividades é inculcar, no pessoal de auditoria recém recrutado, uma sólida base teórica, consolidando e aumentando, através de intercâmbio, as capacidades profissionais dos trabalhadores mais antigos.

Desenvolveremos, o plano de formação interna e externa, através da criação de boas relações de cooperação internacionais. Com o forte apoio do Commissariado da Auditoria da RPC, participaremos, empenhadamente, nos programas locais e internacionais, realizados pelo Centro de Formação desse Commissariado, podendo obter, por um lado, novas informações e, por outro, manter estreitas relações com o Commissariado, reforçando os contactos com o sector internacional de auditoria.

Através do protocolo de cooperação, já assinado, com o Tribunal de Contas de Portugal, designaremos mais pessoal para participar nos estágios e/ou formações a realizar naquele país. Após a prática directa, com os projectos de auditoria, o pessoal pode conhecer, concretamente, as técnicas aplicadas por outros. Planeamos, ainda, dar início aos cursos de formação à distância, através da *internet*, esperando depois que os nossos trabalhadores possam assistir a eles.

Com a experiência ganha nos trabalhos de cooperação com o Centro de Formação de *ASOSAI (Asia Organization of Supreme Audit Institutions)*, organizaremos, periodicamente, actividades de formação de temas específicos a realizar localmente ou em regiões vizinhas, convidaremos os docentes deste Centro para formadores, para apresentarem mais informações e novas técnicas ao pessoal de auditoria.

Depois desta série de acções de formação internas e externas, esperamos que a técnica profissional do pessoal de auditoria aumente de qualidade, tornando-o, deste modo, mais capaz de fazer face a novos desafios e crie mais espaços para que tenham oportunidade de melhor desenvolverem os seus pontos fortes, pondo à prova todo o seu talento.

Intensificar as relações de cooperação com os Serviços Públicos

Nestes 5 anos, o Comissariado da Auditoria, que é um serviço de fiscalização, que acompanha a utilização dos recursos públicos, tem efectuado, sem interrupção, a divulgação da finalidade do seu trabalho, as políticas e as metodologias adoptadas no processo de auditoria, com vista a permitir que os sujeitos auditados compreendam, que as tarefas, que estamos a realizar, têm por objectivo alcançar a meta comum. Após esforçadas tentativas e comunicações sinceras, criámos boas relações com a maior parte dos Serviços Públicos, as suas atitudes de cooperação de passiva tornou-se mais activa, apresentando, agora, soluções para resolver os problemas.

No futuro, reforçaremos, de diferentes formas, o trabalho de divulgação dos organismos da administração pública.

Após a conclusão de auditoria, este Comissariado elabora, normalmente, ofícios que são remetidos aos dirigentes dos Serviços ou realiza, quando necessário, contactos com os seus dirigentes máximos, para uma troca directa de opiniões. Mais tarde, integraremos este aspecto, que é uma forma muito eficaz e com efeitos notáveis, no melhoramento da eficiência face às sugestões da auditoria, como parte integrante do trabalho de auditoria. Organizaremos seminários e colóquios temáticos, para cada nível do pessoal da administração pública, especialmente, no aspecto das operações financeiras e do modelo de gestão, de modo a abordarmos, conjuntamente, no cumprimento do regime de gestão financeira da Administração, em vigor, as medidas legais, racionais e eficientes.

Cumprindo, rigorosamente, as atribuições e competências que nos foram conferidas por lei, protegemos a entrada e saída dos dinheiros públicos, e com base no cumprimento insistente destes princípios, reforçámos, activamente, a comunicação e cooperação com todos os Serviços Públicos, localizámos as suas insuficiências, e pelo ângulo do observador, com base numa cooperação mútua, prestámos, ainda, apoios para que melhorassem e se aperfeiçoassem, esperando, assim, alcançar, por fim, a meta comum de uma economia eficiente, bem como a utilização adequada destes dinheiros.

Promover o espírito de equipa e fortalecer o apoio logístico

O desempenho, com êxito, do nosso papel, nos últimos 5 anos, tem dependido muito do trabalho efectuado pelo pessoal de auditoria, que é uma equipa jovem, activa e bem treinada e, ainda, dos apoios prestados pelo grupo de logística. Acreditamos que, no futuro, se quisermos continuar a obter sucesso, é preciso viver nessa forte energia dada por este espírito de equipa. Assim, continuaremos a reforçar as actividades para elevar o moral do pessoal e fortalecer o seu sentimento de pertença, criando ainda mais oportunidades para os trabalhadores, com vista a atenuar a pressão diária do trabalho e aumentar a compreensão e respeito mútuo entre todos.

Recrutaremos juristas especializados e reforçaremos os trabalhos de consulta e de estudo desta área. Nos trabalhos, acima mencionados, o estudo da aplicação da *Intranet* do Governo, na área jurídica será iniciado, especialmente, na abordagem da responsabilidade jurídica produzida por intervenção da “auditoria informática”, que será um ponto-chave no desenvolvimento da auditoria apoiada por computador.

Por causa da adaptação do projecto do Governo Electrónico da RAEM, e para satisfação das necessidades de concretização do plano de “auditoria informática”, este Comissariado reforçará a criação da tecnologia digital, acompanhando com empenho o trabalho de consulta e o processo da construção do *E-Governo* e apresentará ideias aos Serviços competentes, conforme as necessidades de auditoria, para providenciar a base indispensável de “*hardware*” e “*software*” para a “auditoria informática”. Além disso, precisaremos de acelerar a revisão do critério das demonstrações financeiras e apresentar um modelo uniforme para a introdução, transcrição e integração de dados, tornando estes processos automáticos. Começaremos ainda o trabalho de preparação para a concretização do sistema digital, a fim de poupar espaço de arquivo e poder consultar, rapidamente, para arquivamento de todos os dados de auditoria, podendo ser feitas colecções, sem grandes volumes de papel, com os dados de cada ano.

Dinamização das relações internacionais e a divulgação às comunidades

Nos próximos 5 anos, para além de intensificarmos, ainda, mais, as relações e comunicações com os organismos amigos de auditoria, tanto de instituições nacionais como estrangeiras, tais como: Comissariado da Auditoria da RPC, Comissariado da Auditoria da RAEHK, Tribunal de Contas de Portugal, Instituições Supremas de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, INTOSAI e ASOSAI, etc., este Comissariado aproveitará todas as oportunidades para criar mais meios de intercâmbio para unir todos os elementos desta área, conseguindo, deste modo, que os mesmos possam participar nas respectivas actividades e reuniões e conhecer mais dados e novidades internacionais sobre auditoria, alargando assim o horizonte profissional do pessoal de auditoria e aumentando as suas capacidades.

Continuaremos a apresentar, através dos diversos meios de comunicação, ao público, o conceito e os pontos de vista de auditoria, para que todos compreendam melhor o nosso trabalho e funções; além disso, realizaremos ainda mais actividades de divulgação junto das associações de todos os tipos, para apresentarmos, de forma directa e activa, as funções de fiscalização financeira do Governo e o andamento dos trabalhos.

Alcançar, no futuro, um novo patamar de desenvolvimento amplo e profundo

Trabalhamos sempre em situações de permanente desafio, e estas situações irão aumentar dia a dia, acompanhando o rápido desenvolvimento da RAEM. Neste contexto, a esperança e exigência pedidas a este Comissariado, pelos sectores sociais e pelo Governo da RAEM, irão ser muito maiores do que nos 5 anos anteriores, quer na sua complexidade, quer na sua diversificação. Estamos convencidos que, nos próximos 5 anos, se pudermos, baseados nos resultados obtidos, cumprir bem a nossa missão, com esforço, impulsionando os actuais trabalhos, melhorando as deficiências que ainda podem ser aperfeiçoadas, a nossa actuação poderá, sem dúvida, alcançar um novo patamar, atingindo, deste modo, o objectivo e a ideia de uma maior eficácia e eficiência no trabalho, resultados que têm sido, desde sempre, perseguidos por este Comissariado.