

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Dissertação de Mestrado

PLANEJAMENTO E CONTROLE DIANTE DA NOVA LEI DE
RESPONSABILIDADE FISCAL NA GESTÃO PÚBLICA DE MUNICÍPIOS
COM ATÉ 50.000 HABITANTES

Área: Planejamento

Aluna: Patrícia Paula Alves de Sousa

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

FLORIANÓPOLIS, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PATRÍCIA PAULA ALVES DE SOUSA

PLANEJAMENTO E CONTROLE DIANTE DA NOVA LEI DE
RESPONSABILIDADE FISCAL NA GESTÃO PÚBLICA DE MUNICÍPIOS
COM ATÉ 50.000 HABITANTES

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Francisco J. Kliemann

FLORIANÓPOLIS 2003

PATRÍCIA PAULA ALVES DE SOUSA
PLANEJAMENTO E CONTROLE DIANTE DA NOVA LEI DE
RESPONSABILIDADE FISCAL NA GESTÃO PÚBLICA DE MUNICÍPIOS
COM ATÉ 50.000 HABITANTES.

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título **de Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Francisco José Kliemann, Dr.

Orientador

Prof, Dra. Tânia Henke Kraemer

Prof., Dra. Valdirene Gasparetto

SOUSA, Patrícia Paula Alves de

Planejamento e controle diante da nova lei de responsabilidade fiscal na gestão pública de municípios com até 50.000 habitantes. Florianópolis, UFSC, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, 2001.

ix, 121 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão de Negócios)

Orientador: Francisco José Kliemann Neto

1.Planejamento público diante da nova lei de responsabilidade fiscal 2. Criação do controle interno municipal 3. Aplicação de estudo de caso em Prefeitura Municipal

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Prefeitura Municipal de Carandaí, na pessoa do Prefeito Moacir Tostes de Oliveira, por ter possibilitado a execução deste trabalho.

A Deus, pela sua onipotência e onipresença, me guiando a cada dia e tendo por mim o cuidado e amor que somente um ser inigualável poderia ter.

Ao Márcio, pela compreensão e pela força para me ajudar a concretizar este trabalho.

Aos meus pais, por estarem presente a todo tempo em minha vida, me incentivando e ajudando em todos os momentos alegres ou não.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu. Há tempo de nascer e tempo de morrer, tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou. Tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derribar e tempo de edificar; tempo de chorar e tempo de rir; tempo de prantear e tempo de saltar; tempo de espalhar pedras e tempo de juntar pedras; tempo de abraçar e tempo de afastar-se de abraçar. Tempo de buscar e tempo de perder, tempo de guardar e tempo de deitar fora, tempo de rasgar e tempo de coser, tempo de estar calado, e tempo de falar, tempo de amar e tempo de aborrecer, tempo de guerra e tempo de paz”.

SUMÁRIO

	Página
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	11
1.1- Problemática do trabalho	11
1.2- Objetivos do trabalho	15
1.3- Importância do trabalho	16
1.4- Estrutura do trabalho	17
1.5- Metodologia do trabalho	18
1.6- Limites do trabalho	18
CAPÍTULO 2 – GESTÃO PÚBLICA E A LEI DE RESPONSABILIDADE FISICA	20
2.1- Histórico	20
2.2- Administração e planejamento público	21
2.3- Dificuldades encontradas pelos gestores públicos	25
2.4- Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF	26
CAPÍTULO 3 – PROCESSOS E GERENCIAMENTO	30
3.1- Identificação dos processos	32
3.2- Identificação dos instrumentos de mudança	35

3.3- Desenvolvimento de uma visão das atividades e objetivos dos processos	37
3.4- Entendimento e avaliação dos processos existentes	38
3.5- Planejamento e construção de um protótipo de um novo processo	39

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO

E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO DA GESTÃO PÚBLICA ...	41
4.1- O Planejamento da gestão pública	42
4.1.1- O plano plurianual (PPA)	42
4.1.1.1- Conhecer o município	43
4.1.1.2- Realizar a previsão dos recursos orçamentários e financeiros e sua distribuição entre os diversos setores	44
4.1.1.3- Formalização das diretrizes, objetivos e prioridades estabelecidas pelo Prefeito	45
4.1.2- Lei de diretrizes orçamentárias (LDO)	46
4.1.3- Lei orçamentária anual	48
4.1.3.1- Previsão das receitas públicas	48
4.1.3.2- Fixação das despesas orçamentárias	49
4.2- O controle da gestão pública	50
4.2.1- Metas bimestrais de arrecadação e cronograma mensal de desembolso ..	50
4.2.2- Limites e enquadramento da LRF	51
4.2.2.1- Despesas com pessoal	53
4.2.2.2- Despesas com terceirizações	56
4.2.2.3- Despesas com inativos	56
4.2.2.4- Gestão da dívida pública	57
4.2.2.5- Contratação de operações de crédito	57

4.2.2.6-	Antecipação de receitas orçamentárias (AROs)	58
4.2.2.7-	Concessão de garantias e contragarantias	58
4.2.3-	Relatórios de controle interno e externo da LRF	58
4.2.3.1-	Relatório de gestão fiscal (RGF)	59
4.2.3.2-	Relatório resumido da execução orçamentária (RREO)	61
4.2.3.3-	Relatórios de prestação de contas	62
4.2.3.3.1.	Controle de contas tradicional (ou <i>a posteriori</i>)	63
4.2.3.3.2-	Controle de contas concomitante (ou simultâneo)	64
4.3.	Processos existentes: objetividade e subjetividade	65
4.3.1-	Identificando os processos	66
4.3.1.1-	Processo tomada de decisões	66
4.3.1.2-	Processo compras e licitações	66
4.3.1.3-	Processo contábil	67
4.3.1.4-	Processo recebimento das mercadorias e serviços	68
4.3.1.5-	Processo financeiro	69
4.3.2-	Determinando o limite de cada processo, seu início, fim e relevância	69
4.3.2.1-	Processo tomada de decisões	69
4.3.2.2-	Processo compras e licitações	70
4.3.2.3-	Processo contábil	70
4.3.2.4-	Processo recebimento das mercadorias e serviços	71
4.3.2.5-	Processo financeiro	71
CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO PRELIMINAR DO MODELO PROPOSTO		
PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E		
FINANCEIRO DA GESTÃO PÚBLICA		
		75

5.1- O planejamento da gestão pública no município de Carandaí – MG	76
5.1.1- Elaboração do plano plurianual (PPA)	76
5.1.1.1- Conhecer o município	77
5.1.1.2- Realização de análise das demandas, dos recursos orçamentários e de sua distribuição aos diversos setores da comunidade	77
5.1.1.3- Formalização das prioridades estabelecidas pelo Prefeito e execução dos investimentos e planos de ação acordados	78
5.1.2- Criação da lei de diretrizes orçamentárias (LDO)	78
5.1.3- Lei orçamentária anual	79
5.1.3.1- Como fazer a previsão da receita?	80
5.1.3.2- Fixação da despesa	81
5.2- O controle da gestão pública no município de Carandaí – MG	81
5.2.1- Metas bimestrais de arrecadação e cronograma mensal de desembolso	81
5.2.2- Limites e enquadramento da LRF	82
5.2.2.1- Despesas com pessoal	83
5.2.2.2- Despesas com terceirizações	83
5.2.2.3- Despesas com inativos	83
5.2.2.4- Gestão da dívida pública	84
5.2.2.5- Contratação de operações de crédito	84
5.2.2.6- Antecipação de receitas orçamentárias (AROs)	84
5.2.2.7- Concessão de garantia e contragarantias	84
5.2.3- Relatórios de controle interno e externo da LRF	85
5.2.3.1- Relatório da gestão fiscal (RGF)	85
5.2.3.2- Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO)	87
5.2.3.2.1- Balanço orçamentário	87

5.2.3.2.2- Demonstrativo da execução das despesas por função / subfunção	91
5.2.3.2.3- Demonstrativo da receita corrente líquida	95
5.2.3.3- Relatórios de prestação de contas	99
5.2.3.3.1- Despesas por função	99
5.2.3.3.2- Despesas por categoria econômica	100

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS

PESQUISAS	105
6.1- Conclusão	105
6.2- Recomendações para futuras pesquisas	121
REFERÊNCIAS	122

RESUMO

A Legislação Brasileira vem introduzindo significativas mudanças nas praticas relacionadas com a gestão dos recursos públicos pela Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000, a denominada Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal possui quatro eixos fundamentais: Planejamento, Controle, Transparência e Responsabilidade que em conjunto buscam o equilíbrio das contas públicas, a fim de atender as demandas sociais e humanas da sociedade.

Partindo-se destes princípios norteadores da Lei de Responsabilidade Fiscal, propõe-se um modelo de gestão pública para Municípios com até 50.000 habitantes, onde o Planejamento bem estruturado e o controle eficaz resultem em transparência e responsabilidade na organização.

As normas e técnicas utilizadas servirão para auxiliarem os Sistemas de Controle Interno, introduzido pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a fim de evitar riscos fiscais e equilibrar as receitas e despesa, buscando o lucro social.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1- Problemática do trabalho

As reformas aprovadas pelo Congresso Nacional nos últimos anos, em especial a administrativa, criaram condições para que se possa tratar agora da responsabilidade dos gestores das finanças públicas. Abre-se, enfim, possibilidade para que administrações levianas, irresponsáveis ou imprudentes tenham seus dias contados.

Como qualquer cidadão ou família deste país, as autoridades também devem obedecer às restrições orçamentárias. O administrador público só pode gastar o que tem, seja por arrecadação própria, seja por capacidade de tomar empréstimos.

Pelo projeto do Executivo, governadores e prefeitos que forem irresponsáveis no uso do dinheiro público poderão ficar inelegíveis, além de terem de se explicar à Justiça pelos crimes definidos em lei. Assim, o que parecia uma eterna utopia ganha contornos de realidade possível.

Engana-se, entretanto, quem deduz que o projeto de responsabilidade fiscal tenha o objetivo apenas de punir os maus gestores das finanças públicas. Pelo contrário,

a regulamentação do artigo 163 da Constituição, dentro do princípio de equilíbrio fiscal, viabiliza que os políticos cumpram o que prometeram à população.

Com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), as prioridades de cada governo estarão claramente identificadas no Orçamento e o governante passará a ter compromisso com sua plena execução. Esse compromisso estará submetido à fiscalização da sociedade e do Legislativo, e, se comprovada a irresponsabilidade, ele estará sujeito às sanções previstas em lei.

O gestor deverá manter informações sempre atualizadas sobre suas receitas, despesas, resultados, dívidas e patrimônio líquido e poderá ser cobrado pela política fiscal estabelecida em lei.

A Lei de Responsabilidade Fiscal terá entre seus propósitos o estímulo ao planejamento, ao controle e à busca de resultados. A partir da nova lei, o gasto público deverá submeter-se a parâmetros de eficiência. Serão evitadas as situações que, hoje em dia, são comuns, em que governos comprometem a maior parte de suas receitas correntes com o pagamento de pessoal.

A definição de limites prudenciais impedirá o administrador de conceder quaisquer vantagens, revisões, reajustes de remuneração ou promover admissão de pessoal, de qualquer título, sem receita prevista para tal.

Com essas medidas, poderá ser transformado o quadro financeiro que ainda prevalece no País, mesmo após o controle do processo inflacionário - este sim o grande

obstáculo ao acompanhamento e controle das contas públicas. Não é justo que o mau uso e a apropriação privada do dinheiro público, advindas do período inflacionário, continue a ser cruel herança, também, para as gerações futuras.

O contexto a ser analisado surge da necessidade do conhecimento do que resulta um planejamento dentro de uma gestão pública municipal de acordo com a nova Lei de Responsabilidade Fiscal. Deve-se observar quais os aspectos a serem analisados, bem como quais as medidas a serem tomadas para implantação de um sistema de administração, constituído de um controle interno, com o intuito de atender a população de forma eficaz e eficiente, utilizando-se dos recursos orçamentários e financeiros, atingindo as metas, e programas propostos pela administração.

Devido à real necessidade de aperfeiçoar e melhorar a administração pública, com ações de transparência e planejamento surgiu a Nova Lei de Responsabilidade Fiscal, onde os princípios básicos referem-se a um controle de finanças públicas, estabelecendo um regime de gestão responsável, capaz de garantir a continuidade do equilíbrio das contas públicas, impondo e estabelecendo metas a serem seguidas, relacionando-as com os resultados das despesas e receitas efetivamente concretizadas.

De acordo com a Lei 4.320 de 17 de março de 1964, as técnicas de controle para coletar dados e informações gerenciais e financeiras, são a contabilidade e o orçamento. Porém, o orçamento uniu-se ao planejamento como forma de se tornar uma ferramenta mais eficiente e realista, sendo um elo entre o sistema de Planejamento, Finanças e Contabilidade.

O Planejamento é um instrumento que o gestor público possui para direcionar o futuro, nas condições realistas e concretas. Por sua vez, a Contabilidade é um processo gerador de informações sobre a história da Administração Pública. Sendo assim, a Contabilidade complementa o Planejamento, pois é o instrumento que possibilita informações para tomadas de decisões, controle e avaliação do desempenho, enquanto o Planejamento proporciona informações que possibilitam um controle gerencial para a realização das ações públicas. O Planejamento é uma consolidação dos planos físicos e de recursos das mais variadas naturezas. É um instrumento de trabalho que descentraliza a administração podendo delegar competência e responsabilidade na organização e nos gestores que iniciaram a técnica de controle. Ele exige clareza e obediência aos princípios da entidade jurídica e econômica da unidade, da universalidade e da anualidade.

O artigo 163 da Constituição Federal prevê a edição de Lei Complementar com o intuito de fiscalizar e promover a transparência na gestão pública. Nesse sentido, formalizou-se a Lei de Responsabilidade Fiscal, que é a Lei Complementar 101 de maio de 2000, para permitir o atendimento a esse objetivo. Desde que aprovada, ela criou uma espécie de contrato entre cada administrador público e a sociedade, o qual procura impedir que aquele gaste mais do que arrecada, especialmente pelo estabelecimento de sanções rigorosas, incluindo a perda eventual do mandato.

A Lei de Responsabilidade Fiscal aborda em seu conteúdo com maior relevância a gestão dos custos dos programas do governo. Sendo assim, a criação do Controle Interno, advindo da imposição dos dispositivos constantes na LRF, trouxe aos

administradores públicos uma série de obrigações vinculadas à orientação normativa, supervisão técnica, e fiscalização específica de todos os atos da gestão fiscal.

Para atender as imposições da Lei de Responsabilidade Fiscal, tem-se como pré-requisito a identificação dos processos existentes na Organização.

O conhecimento dos processos, possibilita ao gestor público encontrar os possíveis gargalos existentes, e desta forma tomar as medidas necessárias, podendo aplicar a Melhoria dos Processos ou a Reengenharia dos Processos, buscando o equilíbrio das contas públicas e o atendimento eficiente da população.

1.2- Objetivos do trabalho

O trabalho parte do princípio de que a Gestão Pública – Prefeituras – são um conjunto de processos organizacionais criados para o atendimento ao cliente, oferecendo serviços para a população através de uma gestão eficiente do orçamento público disponível.

Partindo-se dessa visão, o objetivo geral desse trabalho é discutir a aplicação da Lei Complementar 101, Lei de Responsabilidade Fiscal, como um instrumento de ajuste público, introduzindo através de conceitos de transparência e responsabilidade.

1.3- Importância do trabalho

Não há dúvida de que o Brasil é um País rico, porém com cerca de 30% da população situada abaixo da linha da pobreza, ou seja, em situação de miséria. A principal causa é a falta de escolas e a deficiência do sistema de ensino, levando essa parte da população a não defender seus direitos, a não exercer sua cidadania.

Na grande maioria dos municípios brasileiros, a administração pública é a maior geradora de empregos. Ela sustenta a população de forma direta ou indireta, pois o movimento financeiro da cidade é motivado pelo dinheiro da Prefeitura. Certos disto, a administração pública é considerada a maior empresa que proporciona a toda sociedade uma forma de vida mais condizente com suas necessidades, razão pela qual todos os recursos devam ser bem empregados, daí a necessidade da criação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que orienta ao equilíbrio fiscal, ao controle dos gastos públicos e a transparência das informações, deixando a cargo do administrador a busca do lucro social.

A nova Lei de Responsabilidade Fiscal busca consagrar a transparência da gestão pública, como um mecanismo de controle e planejamento social, através de exposições e publicações de relatórios que demonstrem os recursos e as aplicações, bem como as despesas que são consagradas pelo gestor atual.

A responsabilidade pressupõe a ação fiscal planejada e transparente em que se previnem riscos e se corrigem erros capazes de afetar o equilíbrio das contas

públicas, e para isso o planejamento e o controle na gestão pública são ferramentas essenciais para o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

1.4- Estrutura do trabalho

O capítulo 1 da dissertação está dividido em introdução, problemática, objetivos, estrutura, importância, estrutura e a metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho, além de seus limites.

O capítulo 2 faz uma revisão bibliográfica sobre a gestão pública, com ênfase nas medidas adotadas pelo gestor público diante da Nova Lei de Responsabilidade Fiscal.

O capítulo 3 apresenta uma revisão sobre gerenciamento de processos, discutindo-se a adequação da gestão municipal a este sistema de gerenciamento.

Já o capítulo 4 consiste de uma proposta de modelo de gestão de processos para a gestão pública de municípios.

O capítulo 5 demonstra a aplicação do modelo proposto à gestão pública em município cuja população seja inferior a cinquenta mil habitantes, com o objetivo de verificar se o mesmo atende aos requisitos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Finalmente, no capítulo 6 apresenta a conclusão da aplicação do modelo encontrado na Gestão Pública de um município, elaborando-se um parecer dos resultados encontrados e de como retificá-los caso haja necessidade.

1.5- Metodologia do trabalho

A metodologia a ser utilizada, no presente trabalho, é a pesquisa descritiva e bibliográfica, utilizando-se ainda da investigação documental.

Pesquisa bibliográfica apoiada na Lei Complementar 101 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

Pesquisa descritiva, realizada por estudos de caso que proporcionem uma corrente de renovação nos métodos e nos processos que visam a alcançar o planejamento coerente e correto da administração pública, através de levantamento de dados contábeis, financeiros e patrimoniais, divulgados pelo Município, pela Publicação dos Relatórios da gestão fiscal e execução orçamentária, bem como acompanhamento dos processos existentes na administração.

1.6- Limites do trabalho

O presente trabalho busca apontar quais os métodos de controle e planejamento que atendam de forma eficaz e eficiente às normas da Lei de Responsabilidade Fiscal para municípios com população inferior a 50.000 habitantes. Tal restrição se deve ao fato de que os municípios com esta característica possuem uma

infraestrutura diferenciada dos demais, tendo um fluxo de recursos e despesas bem específicos. Quase a totalidade dos Municípios que possuem até cinquenta mil habitantes sobrevivem basicamente de recursos transferidos pelo governo federal e estadual. A Lei de Responsabilidade Fiscal também separa os municípios desta forma, dando obrigações diferenciadas aos mesmos, como por exemplo entrega de relatórios trimestrais ou semestrais, apresentação de anexo de riscos fiscais e outros.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO PÚBLICA E A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL

2.1- Histórico

Os modelos administrativos públicos refletem estágios da política e do desenvolvimento da Ciência administrativa na época em que foram gestados. Segundo KEINERT (1994), podem-se destacar os seguintes modelos:

- Administração Pública como Ciência Jurídica, entre os anos de 1900 a 1929. Neste período há uma equivalência entre Direito Administrativo e Administração pública, em que o administrar era estabelecer um arcabouço jurídico que orientasse, em pormenores, a ação administrativa;
- Administração Pública como Ciência Administrativa; período marcado pelos “princípios da administração”, calcado na idéia da neutralidade valorativa e no formalismo. Pode ser dividido em:
 1. Estado Administrativo, referente ao período de 1930 a 1945, onde destaca a criação do Departamento de Administração do Serviço Público, em 1938, que difunde o conhecimento administrativo baseado nos princípios teóricos da Escola Clássica, sendo a frase

“governar é administrar” a expressão que traduz a concepção de administração pública da época;

2. Administração para o Desenvolvimento, período de 1946 a 1964: nesta fase, tem-se o desenvolvimento da administração a partir da cooperação internacional, havendo a formação de um corpo técnico capaz de elaborar um arcabouço teórico sofisticado;

3. Intervencionismo Estatal, período de 1965 a 1979, marcado pelo Decreto Lei número 200, de 1967, que dispunha sobre a reforma administrativa do Governo Militar, baseada no planejamento tecnicista;

- Administração Pública como Administração Pública, período de 1989 até a atualidade: a emergência da proposta de participação da sociedade civil na gestão pública, o fortalecimento da cultura democrática e da noção de cidadania, requerem um modelo de gestão pública democrática, transparente e eficaz.

2.2- Administração e planejamento público

O planejamento público é dividido em inúmeras etapas e fases, sendo alguns desafios mais sérios e relevantes que outros.

O planejamento, em situação normal, deverá ser feito com visão de longo prazo. Porém, há alguns casos em que o intuito é atender providências imediatas, quando detectada alguma situação que requeira providências rápidas, cujo assunto não

exija um estudo mais aprofundado e, face a sua legalidade ou relevância, poderá realizar-se em planejamento de curto prazo.

Planejar e criar estratégias é característico de cada ramo de negócio, de cada entidade ou instituição, empresa privada ou governamental, é ter a necessidade de conhecimento na área global e específica da entidade. Ao realizar um planejamento, cabe a quem o executa verificar a viabilidade dos planos do empreendimento, estabelecer controle sobre a origem e o retorno do capital financeiro, realizar o rateio preciso dos resultados segundo critérios contratuais e diferentes maneiras de participação.

O planejamento é constituído por planos e metas dentro da organização de acordo com o objetivo de cada unidade. Geralmente recomendam a obediência à legislação própria de cada município para respeitar o ambiente específico e sua cultura quando da aplicação dessas normas. Ele possui prazos e condições nos quais são obtidos os recursos físicos, humanos e financeiros. Uma operação econômica pressupõe recursos em qualidade, quantidade, menor custo e tempo hábil.

A eficiência está relacionada ao custo. É a otimização dos recursos disponíveis, através da utilização de métodos, técnicas e normas, visando ao menor esforço e ao menor custo na execução das tarefas.

O planejamento deverá conter dados que proporcionem a abordagem das informações, quanto aos atos de gestão, fatos ou situações observadas. Deve reunir

principalmente os seguintes atributos de qualidade: concisão, objetividade, convicção, clareza, integridade, coerência, oportunidade, apresentação e conclusão.

O planejamento moderno possui o objetivo principal de ser o instrumento da administração. Sendo assim, planejar é o processo pelo qual se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade dos programas da Administração Pública.

O planejamento é estabelecido na Constituição Federal, consubstanciando-se nos seguintes instrumentos:

- Plano Plurianual (PPA): trata-se de uma espécie de planejamento estratégico, estabelecendo objetivos, metas, diretrizes para despesas de capital para quatro anos.
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): estabelece diretrizes para elaborar o orçamento.
- Lei Orçamentária Anual.

A gestão de recursos disponíveis, combinada com a aplicação em tempo e local hábil, quando realizadas com eficácia e eficiência, agrega valor para a sociedade, provocando acréscimo estrutural ou pessoal dentro da coletividade.

De posse das necessidades da sociedade, a equipe do planejamento deve observar as informações de boa qualidade, que é um pré-requisito para o exercício da

cidadania, sendo condição essencial para que os problemas sócio-econômicos sejam debatidos e resolvidos a partir do convívio democrático entre os grupos sociais.

Os resultados dos trabalhos de planejamento são demonstrados mediante exposição simples, objetiva e sucinta das ocorrências detectadas, de modo a possibilitar a tomada de decisão ou providências cabíveis, por parte das autoridades competentes.

Outro instrumento de muita importância para a administração pública é o Controle Interno. Compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na gestão para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

O termo Controle Interno não possui o mesmo significado de Auditoria Interna, que equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação, e que é normalmente executado por um departamento especializado e que tem como objetivo, a avaliação dos controles internos da Prefeitura, ao passo que o controle interno refere-se a procedimentos e organização adotados como planos permanentes da Administração Pública.

De uma maneira mais simples, pode-se dizer que o Controle Interno são todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permite, prever, observar dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da gestão pública e que produzem reflexos no seu patrimônio e na sua administração.

É uma melhoria contínua nos processos públicos. O controle interno não se preocupa apenas com os aspectos relacionados às finanças e à contabilidade, mas a todos os aspectos das operações da gestão pública.

Pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que verifica-se que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo das operações e informações com os quais fazem parte da Gestão Pública.

A administração é a responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado. Qualquer sistema, independente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto, é uma melhoria de processos, devendo ser contínuo o seu aperfeiçoamento.

2.3- Dificuldades encontradas pelos gestores públicos

A principal dificuldade encontrada pelos gestores públicos em seu mandato, acontecia no primeiro ano. Logo que recebiam as contas públicas, encontravam alto endividamento na gestão, a qual caminhava por todo seu mandato.

Daí surgiu a necessidade da responsabilidade fiscal. Para isto, criou-se a LRF, que orienta os gestores para não se endividarem, não ultrapassarem os limites impostos e buscarem o equilíbrio das contas públicas para que haja continuidade nos investimentos iniciados em diferentes mandatos. Muito dinheiro já se perdeu pela falta de continuidade de quem saiu do poder para quem entrou. Hoje a sociedade tem maiores

possibilidades de participar de uma administração pública, através das audiências, da publicação dos relatórios.

2.4- Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF

A Lei de Responsabilidade Fiscal, em vigor desde maio de 2000, harmoniza e consolida muitos dos objetivos do processo de mudança fiscal empreendido nas últimas décadas. É o resultado de um longo período de evolução das instituições orçamentárias no Brasil, que gerou na sociedade a percepção de que o governante não deve, em média, gastar mais do que arrecada.

O processo de elaboração, aprovação e implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal só pode ser plenamente compreendido em um contexto de fortalecimento da democracia e da sociedade como um todo, de um consenso em torno da necessidade de mudanças que possibilitarão maior qualidade do gasto público, como consequência da maior adequação das políticas públicas aos anseios da sociedade.

Os quatro eixos que fundamentam a Lei de Responsabilidade Fiscal são o Planejamento, o Controle, a Transparência e a Responsabilidade. Além disso, o princípio básico que norteou a criação da LRF estabelece um equilíbrio entre o governante e as aspirações da sociedade e os recursos que esta coloca à disposição do governo. Esse princípio pode ser dividido em duas afirmações que representam uma verdadeira mudança cultural no país. A primeira é a restrição orçamentária: o governante não pode gastar mais do que arrecada. A segunda é a afirmação de que os recursos não pertencem ao governo, muito menos ao governante: eles pertencem à

sociedade, a qual por regime democrático delega poderes aos governantes para administrá-los.

Logo, nota-se que responsabilidade fiscal e prudência são, em grande medida, sinônimos. A Lei de Responsabilidade Fiscal chama atenção para a necessidade de planejar gastos, de pautar as ações dos governantes de hoje pelas conseqüências dessas ações para as gerações futuras.

O planejamento é o alicerce da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois quem planeja tem melhores condições de cumprir os objetivos. Como conseqüência, a vida do município muda depois da Lei de Responsabilidade Fiscal. O Prefeito deverá dar mais ênfase ao planejamento dos gastos, assumir uma postura mais transparente junto ao público e adotar controles internos para adequar-se às novas regras e limites.

A Lei de Responsabilidade Fiscal apresenta em todos os seus artigos uma metodologia para o alcance do Planejamento, Controle e Equilíbrio das Contas Públicas. Todos seus artigos norteiam a Administração de forma a alcançar o que a Lei determina em seu primeiro artigo:

“A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesa com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação da receita, concessão de garantia e inscrição em restos a pagar”.

A Lei de Responsabilidade Fiscal trata-se de uma lei de finanças públicas, de natureza financeira, orçamentária, contábil e, por isso, tradutora de normas e

condições controle extremamente necessários à implantação de um novo código de conduta para os gestores públicos.

A LRF trata com rigor matéria já disciplinada por legislações anteriores, porém acrescenta a criação de mecanismos gerenciais e eficazes. Distancia-se a da irresponsabilidade fiscal e entra na gestão com responsabilidade fiscal, prestigiando-se a moralidade, a probidade e a responsabilidade social.

O Quadro 01 detalha os aspectos defendidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal em seus artigos de acordo com suas determinações.

Artigos	Determinações
1	Planejamento e responsabilidade fiscal
2	Abrangências dos entes federados
4	Lei de diretrizes orçamentárias
5	Lei orçamentária anual
8, 9 e 10	Execução orçamentária e cumprimento das metas
11, 12, 13 e 14	Previsão, arrecadação, renúncia da receita
15, 16 e 17	Geração da despesa
18, 19, 20, 21,22 e 23	Despesas com pessoal
24	Despesas com a Seguridade Social
25	Transferências voluntárias
26, 27 e 28	Destinação dos recursos públicos para o setor privado
29 a 40	Endividamento, limites e vedações
42	Restos a pagar
43	Disponibilidade de caixa
44, 45 e 46	Preservação do patrimônio público
47	Empresas controladas pelo setor público
48 e 49	Transparência, controle e fiscalização
50 a 59	Prestações de contas
60 a 75	Disposições finais e transitórias Sanções institucionais e pessoais

Quadro 01 – Determinações da LRF

Conclusão: Conhecendo os Processos - Novas propostas de gestão têm surgido nos últimos anos, ampliando conceitos e práticas, que vinham sendo pouco utilizados no ambiente organizacional.

O mercado está em constante transformação, qualidade e produtividade são preocupações correntes em todas as organizações, por isso, a lógica do conteúdo das mudanças organizacionais públicas, é o conhecimento geral e amplo na condução dos Processos de reestruturação no uso da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A principal dificuldade reside em saber-se quais os processos existentes na administração pública e sua relevância, para o atendimento as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Um processo bem sucedido depende do conhecimento profundo de seus objetivos e metas, identificando as variáveis que influem na atuação do gestor na sua área de responsabilidade, onde todos são responsáveis pela identificação e eliminação de desperdícios e atividades que não agregam valores, tanto nas áreas administrativas como gerenciais.

Considerando as dificuldades inerentes à gestão pública, é interessante observar os benefícios da Lei de Responsabilidade Fiscal vinculados a uma visão de processos que possibilitem aos administradores utilizarem da melhor forma os recursos disponíveis.

CAPÍTULO 3 – PROCESSOS E GERENCIAMENTO

A gestão municipal existente anterior à Lei de Responsabilidade Fiscal continha em algumas administrações públicas uma maneira de agir incoerente com os princípios previstos na Lei que regulamenta a Contabilidade Pública (Lei 4320 de 1964).

Por isso, com a criação da Nova Lei de Responsabilidade Fiscal, os gestores públicos se vêem com uma necessidade maior de cumprir as determinações de planejamento e controle administrativo e financeiro dentro do município.

Para atender com precisão à Lei de Responsabilidade Fiscal, há uma necessidade de reestruturação da administração, onde todos os setores envolvidos direta e indiretamente devem passar por uma reformulação, melhorando os processos já existentes e criando novos processos, caso haja necessidade.

Segundo DAVENPORT, a adoção de uma atitude inovadora é a reengenharia de processos. Para que um costume dentro de uma organização seja alterado, é preciso, quase sempre, de mudanças radicais.

“A Reengenharia de Processos distingue-se da melhoria de processos, que visa a um nível inferior de mudanças. Se a reengenharia de processos significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova, a melhoria de processos significa apenas a realização desse mesmo processo com uma eficiência e eficácia um pouco maior” (DAVENPORT, 1986, p. 12).

Portanto, as alternativas para se aplicar em uma administração pública poderiam ser a melhoria dos processos ou uma mudança radical nos processos da organização, e isto dependeria do grau de necessidade particular da entidade. Um processo é um conjunto de atividades com o objetivo de produzir bens ou serviços intermediário ou final. Geralmente os processos iniciam e terminam no cliente. Segundo DAVENPORT *“um processo é, portanto, uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e output claramente identificado”*.

Segundo DAVENPORT, a melhoria nos processos é feita de forma gradual, podendo ser de uma única vez ou continuamente à medida que a necessidade aparecer. Já a Reengenharia de Processos, apesar de coincidir em alguns aspectos com a melhoria de processos, constitui uma mudança radical que acontece de uma única vez, começando da estaca zero. É um processo mais longo que a melhoria de processo, porém é amplo, atendendo a todas as necessidades de mudança na organização.

A mudança de paradigma não é fácil. Às vezes, a organização não consegue detectar facilmente onde está o problema. Quanto maior for o número de processos existentes na organização, mais difícil será encontrar a solução. Uma nova sistemática deve ser criada. Mudar a cultura e educação das pessoas que trabalham em uma organização pode ser complicado, haja vista que a mudança radical talvez seja mais

fácil do que uma melhoria no dia-a-dia, o que pode fazer com que os erros continuem os mesmos. É claro que a melhoria no dia a dia deve andar paralelamente à Reengenharia que não viveria sem a mesma, tendo o perigo de voltar a estaca zero, retornando aos mesmos erros.

A reengenharia de processos deve começar por uma análise geral e ampla a fim de detectar quais os setores que necessitam de mudança. É de extrema importância o conhecimento de todos os processos para que haja uma visão global e ampla de todas as rotinas dos processos. Conhecer qual o objetivo que se pretende alcançar, o qual resulta nessas mudanças também é outro aspecto de grande relevância. Alguns pré-requisitos devem ser seguidos para a concretização deste modelo:

- a. Identificação dos processos;
- b. Identificação dos instrumentos de mudança;
- c. Desenvolvimento de uma visão das atividades e objetivos dos processos;
- d. Entendimento e avaliação dos processos existentes;
- e. Planejamento e construção de um protótipo de um novo processo.

3.1- Identificação dos processos

O começo da reengenharia ou melhoria dos processos é a identificação dos processos já existentes. Conhecê-los é o primeiro passo. É preciso o conhecimento de todos os processos que existem, se há necessidade de criação de algum novo, e se todos aqueles que são chamados como processos realmente são.

Para a análise de um processo é interessante citar novamente que o processo é um conjunto de atividades com o objetivo de produzir bens ou serviços intermediário ou final.

Geralmente os processos iniciam e terminam no cliente. Sendo assim, é de cada organização em particular o tipo de processo e a quantidade. A seleção de processos deve ser feita através de:

- enumerar os processos;
- determinar o limite de cada processo, seu início e fim;
- avaliar a relevância de cada processo;
- fazer um julgamento para as condições de cada processo;
- qualificar a cultura e a política para cada processo.

Enumerar os processos em uma organização vai depender de variáveis diversas, como: tamanho da organização, tipo do serviço executado, cultura da região onde está inserida a organização, público alvo. Portanto, identificar o número exato de processos de uma empresa não é uma tarefa simples, porém, quanto menor o número dos processos, mais amplos serão e mais fácil será encontrar os problemas e modificá-los.

Após a seleção dos processos a empresa pode começar a melhorar quantitativa e qualitativamente e empregar as mudanças que serão necessárias à organização.

Uma organização orientada para processos é um novo paradigma das empresas. Nas organizações tradicionais os processos muitas das vezes são ignorados e rejeitados.

Quando a organização é feita por processos, eles são planejados, e orientados cuidadosamente para que tudo dentro da organização funcione de forma correta a fim de trazer bons resultados para a empresa.

Na organização voltada para processo todos têm uma visão geral e ampla das suas necessidades. O princípio básico de um processo é reunir as atividades que estão isoladas e formar um único processo, em trabalho de equipe voltado a atender a necessidade do cliente.

O cliente é o centro da organização de processos. É por ele e para ele que a organização trabalha, são seus anseios e necessidades que a organização quer suprir e criar. A organização precisa devido à concorrência atender o cliente de forma rápida e com um custo cada vez menor por que se não fizer isto a concorrente faz.

A análise dos custos deve ser feita de tal modo que permita entender melhor quais os processos que agregam valor e os que não agregam, e para aqueles processos que agregam valor se estamos utilizando a forma mais eficaz e eficiente em matéria de redução e contenção de custos. Por isto, o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade fazem a organização crescer e os resultados financeiros são a consequência deste trabalho. Nenhum departamento deve ser responsabilizado totalmente por um processo ou trabalho completo.

Uma parte importante nos processos é que eles são orientados a conhecer quem realmente é o cliente, o mercado que ele está inserido, quais suas necessidades em nível de bens e serviços.

3.2- Identificação dos instrumentos de mudança

Os responsáveis pela mudança em uma organização são basicamente tecnologia, informação e questões organizacionais/humanas.

Esses habilitadores de mudança devem ser considerados como o começo da reengenharia. A tecnologia é um fenômeno que marca grandes inflexões na vida das pessoas e das empresas. Deve fazer parte do cotidiano, do aprendizado e da gestão das empresas, sob pena de serem excluídos do mercado profissional e do ambiente de negócios quem não tem a tecnologia como ferramenta de trabalho. Nada é capaz de transformar tão complementemente e de forma tão avassaladora, a realidade da empresa como a tecnologia usada como fonte para a informação.

As exigências dos clientes são maiores a cada dia e as empresas buscam identificar novas formas de satisfazê-las. As empresas estão se conscientizando de que o único caminho é aproximar-se cada vez mais de seus consumidores e que para atraí-los é preciso identificar e mirar nas suas expectativas, anseios e necessidades implícitas e explícitas.

As empresas analisam todo o tipo de informações disponíveis, que possibilitam elaborar estratégias que resultem em ganhos a curto e longo prazo. O

caminho é fazer mais que o concorrente é superar os próprios limites e reconhecer que os recursos disponíveis nem sempre são suficientes para atender os desejos dos clientes.

É preciso conciliar a criatividade e sentir cada vez mais de perto o que os clientes pensam, desejam e estão dispostos a pagar. Por isso, a tecnologia aliada a informação possibilita de uma forma eficiente e rápida o conhecimento das necessidades de cada cliente.

Várias empresas estão procurando se esforçarem para enxergar as deficiências do mercado, se adequando aos novos tempos. Um aspecto de relevância é a distribuição de toda informação que deve sair de salas de reuniões e chegarem até os pontos de venda, onde acontece a hora da verdade. Todo esforço estratégico e de comunicação pode ser interrompido no momento de sua execução.

Por isso, antes de se iniciar o processo da informação, independente desta informação ser de caráter interno da empresa ou externo, quando se tratar da exposição de um bem ou serviço, torna-se como primordial que seja feita uma reavaliação do corpo dos profissionais de vendas e de atendimento aos clientes. Treinamento inadequado, pouca comunicação interna, ou pequeno envolvimento nas decisões por parte das equipes de linha de frente, podem ferir uma boa estratégia da empresa.

Para competir com sucesso no mercado de vendas de produtos ou serviços, as empresas precisam ter, cada vez mais equipes bem preparadas. O processo de atendimento ao cliente, exige de todos os profissionais, desde fabricação do bem ou serviço ao seu destino final – consumidor, um forte planejamento.

A informação entra aqui para preparar o cliente para receber o bem ou serviço e também a forma de utilizá-lo. Além da tecnologia aliada à informação, ainda é necessário para uma efetiva Reengenharia de Processos as mudanças de recursos organizacionais e humanos.

3.3- Desenvolvimento de uma visão das atividades e objetivos dos processos

A área de desenvolvimento de uma visão das atividades e objetivos dos processos é ampla, tendo como tema a realidade e as possibilidades de se organizar os processos em cada atividade.

O conhecimento e a potencialidade para se promover os processos e conhecer seus objetivos decorre, desde a implantação de pessoas capacitadas em cada setor, à integração de todos os setores na composição dos processos.

A empresa precisa promover a análise da composição de suas atividades, detectando sempre, as peculiaridades e os aspectos regionais. Neste sentido devem ter em mente medidas que corrijam quaisquer desvios que possam ocorrer na implantação e execução dos processos.

A visão dos processos e seus objetivos deverão ser capazes de identificar dois aspectos:

- o primeiro refere-se à identificação e conhecimento dos processos pelos integrantes de cada setor, para otimizá-los, e instituir um sistema efetivo

e até mesmo uma revisão ou melhoria nos processos quando houver necessidade;

- o segundo refere-se a um acompanhamento sistemático dos quesitos que interferem diretamente na visão e nos objetivos dos processos.

3.4- Entendimento e avaliação dos processos existentes

Para atender a composição dos processos e poder avaliá-los torna-se necessário o real entendimento dos objetivos e uma profunda visão dos processos. A abordagem quantitativa e qualitativa dos processos promoverá uma descrição da realidade dos processos, identificados os principais gargalos dos processos.

A coleta de dados para execução desta tarefa, entender e avaliar os processos poderá ser promovida através de:

- Pesquisa documental: análise de documentos e relatórios que envolvam os processos dentro da organização, em alguns casos devemos considerar a legislação incluindo não somente leis e decretos, mas também manuais de procedimentos e cadastros existentes, atestando a eficiência e confiabilidade dos mesmos;
- Entrevistas: aplicadas aos servidores que atuam nos processos com o intuito de identificar a realidade da organização.

Os métodos para atender e avaliar os processos existem com o intuito de verificar como realmente o processo funciona e desenvolve.

A partir destes tópicos norteados sobre a importância de entender e avaliar os processos dentro da organização, seus entraves e sua potencialidade é que adotará medida de aprimoramento do processo adequando à nova realidade da organização.

3.5- Planejamento e construção de um protótipo de um novo processo

Uma vez confirmado os processos existentes e se necessário identificando os instrumentos de mudança, a etapa seguinte é uma visão das atividades e objetivos dos processos para serem entendidos e avaliá-los, seguindo a criação de um modelo novo de processo para a organização.

Para que um processo de melhoria contínua da produtividade e qualidade tenha êxito é necessário adotar-se medidas da eficiência e eficácia, como ferramentas de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, visando estabelecer um contrato entre os membros da organização com relação ao atendimento de metas, através do planejamento estratégico participativo, que as determina, do acompanhamento do processo de trabalho, corrigindo-se as anomalias, e da avaliação dos resultados. Para isto se faz necessária a criação de um modelo que busque alcançar o maior volume possível de valor social, ou seja, nutrição, saúde, educação, conforto urbano e os demais direitos, dada a escassez dos recursos.

Conclusão: Visão dos Processos - Pode-se dizer, que uma discussão mais ampla e aprofundada sobre os diferentes enfoques de gestão de gerenciamento é possível com base na construção de um modelo que privilegie uma análise do conteúdo das mudanças necessárias para enfrentar os processos na gestão pública.

O Planejamento precisa visualizar os processos na gestão municipal, antevendo muitas mudanças, como as relativas a novas oportunidades de negócios, às expectativas da população, novas exigências regulamentares, as expectativas comunitárias e da sociedades. É necessário que a estratégia, os planos de ação e alocação de recursos estejam alinhados em toda a organização e reflitam esses compromissos e mudanças numa visão de futuro de longo alcance.

Uma visão de processos na organização representa uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades e processos com a estratégia e as metas da organização. Por meio de análises das informações obtidas durante o controle do processo, os próprios indicadores podem ser reavaliados e modificados para melhor atender as necessidades da organização.

Recomenda-se, que as organizações, dentro de um processo inovador e estratégico, adotem um sistema de Planejamento e Controle, buscando reunir e consolidar todas as informações relevantes e necessárias para gerir a organização, e considerar o controle como uma forma de estudarem novas possibilidades ou analisarem novos caminhos que possibilitem redução de custos, agilidade de operação, qualidade do serviço prestado. A implementação deste modelo garantirá uma Administração Eficiente, voltadas aos anseios da população, transparente e capaz de aplicar os recursos públicos de forma a garantir o atendimento eficaz da população.

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO DA GESTÃO PÚBLICA

O modelo proposto tem como finalidade aumentar a produtividade dos serviços de atendimento à população conjuntamente com a eficiência, qualidade e eficácia. Seus objetivos são:

- tornar dinâmico o planejamento da organização;
- melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos usuários e cidadãos;
- estabelecer os resultados esperados;
- obter o compromisso dos servidores em relação aos resultados esperados;
- gerar informações;
- tornar claro que os resultados são obtidos através da atuação de todo o corpo organizacional.

Desta forma, propõe-se um modelo de gestão pública, sendo o mesmo composto de duas grandes etapas: Planejamento e Controle da Gestão Pública.

4.1- O planejamento da gestão pública

O Planejamento consta da criação do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual.

4.1.1- O plano plurianual (PPA)

O primeiro ato normativo da administração de um gestor no início de seu mandato deve ser o estabelecimento do Plano Plurianual, que irá nortear as ações do governo ao longo dos próximos 4 anos. Desta forma, faz-se necessário que o mesmo seja muito bem elaborado, englobando as reais necessidades do município e estabelecendo as metas anuais.

O Plano Plurianual compõe-se basicamente em duas etapas: a Base Estratégica e os Programas. A Base Estratégica compreende a análise da situação econômica e social do município, as diretrizes, objetivos e prioridades estabelecidas pelo Prefeito e a previsão dos recursos orçamentários e sua distribuição entre os setores.

Já os Programas compreendem a definição dos problemas que se têm por objetivo solucionar e o conjunto de ações que deverão ser empreendidas para atingir os objetivos estabelecidos.

Dessa forma, o PPA possibilita a execução das ações de governo de modo a gerar o máximo de resultados positivos sobre a sociedade a partir da aplicação dos

recursos disponíveis, de maneira a ajustar os resultados almejados aos recursos disponíveis e à efetiva capacidade de execução do gestor.

As principais etapas necessárias à efetiva implementação de um PPA são as seguintes:

- conhecer o município;
- realizar a previsão dos recursos orçamentários e financeiros e de sua distribuição entre os diversos setores;
- formalização das diretrizes, objetivos e prioridades estabelecidas pelo Prefeito.

4.1.1.1- Conhecer o município

Conhecer o município significa conhecer todo o grupo que dele faz parte, representado por associações de bairros, equipes religiosas, organizações não governamentais, com intuito de colocarem em um mesmo caminho, na mesma direção os objetivos que deles são comuns. A Lei de Responsabilidade Fiscal orienta, em seu artigo 48, parágrafo único, que a transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão de planos, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do orçamento. Desta forma, a melhor maneira de se conhecer a necessidade de um grupo é ouvir quem dele faz parte.

Na realização de audiências para a formulação do Plano Plurianual, a sociedade, organizada em associações de bairros, poderá apresentar uma relação de suas reivindicações, priorizando as que julgam mais necessárias, buscando apresentar aquelas que atendam um maior número de pessoas.

As associações devem apresentar suas reivindicações (conforme o modelo apresentado no Quadro 02), especificando as obras/ações que desejam e o número de pessoas a serem beneficiadas.

Obras/ações	Número de pessoas beneficiadas
1	
2	
3	
4	

Quadro 02 – Necessidade x Atendimentos

Quanto mais claras as informações, menores os conflitos e os custos envolvidos. Diante da realidade econômica e social atual, avaliar a situação da região é o começo da mudança.

4.1.1.2- Realizar a previsão dos recursos orçamentários e financeiros e sua distribuição entre os diversos setores

Através de um levantamento feito pelo órgão responsável o gestor terá em mãos uma previsão dos valores dos recursos que receberá a cada ano da execução do PPA, de acordo com o modelo apresentado no Quadro 03.

Fontes	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Total
Receitas correntes					
Receitas de capital					

Quadro 03 – Previsão das Receitas

Da mesma forma que se faz previsão das receitas, também se faz necessário saber a distribuição das despesas pelos seus setores e sua natureza. O Quadro 04 apresenta um modelo de planilha a ser devidamente escriturada.

Natureza da despesa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Total
Despesas correntes					
Secretaria do Prefeito					
Contabilidade e Fazenda					
Educação					
Saúde					
Obras					
Assistência social					
Cultura					
Despesas de capital					
Secretaria do Prefeito					
Contabilidade e Fazenda					
Educação					
Saúde					
Obras					
Assistência social					
Cultura					
Total					

Quadro 04 – Cronograma Mensal das Despesas

4.1.1.3- Formalização das diretrizes, objetivos e prioridades estabelecidas pelo prefeito

De posse dos dados apresentados pela sociedade, em conjunto com a previsão da receita a ser arrecadada, bem como o cronograma das despesas por

departamentos, será feito pelo setor responsável um levantamento dos custos dos investimentos almejados. Desta forma, estar-se-á qualificando e quantificando as obras a serem realizadas.

4.1.2- Lei de diretrizes orçamentárias (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias foi criada pela Constituição de 1988, a qual estipula como sistema de planejamento e orçamento o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

Como já foi dito, o Plano Plurianual tem vigência de 4 anos e tem como objetivo estabelecer diretrizes e metas da administração pública. A Lei de Diretrizes Orçamentárias, por sua vez, orienta anualmente a criação da Lei Orçamentária Anual, funcionando assim como um elo entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual.

Compete ao Poder Executivo elaborar o Projeto da Lei de Diretrizes Orçamentárias e encaminhá-la ao Legislativo, o qual, após sua análise e modificações, quando necessárias forem, irá aprová-la.

O prazo de encaminhamento e aprovação da Lei de Diretrizes Orçamentárias deve constar da Lei Orgânica Municipal, e caso não haja referida previsão, estipula-se o mesmo prazo da União, a qual a encaminha até o dia 15 de abril.

Além de dispor sobre a matéria prevista na Constituição Federal, a Lei de Diretrizes Orçamentárias ganhou novas funções com a Lei de Responsabilidade Fiscal.

De acordo com o artigo 4 da LRF, a Lei de Diretrizes Orçamentárias deverá dispor sobre:

- o equilíbrio entre receitas e despesas;
- os critérios e formas de limitação de empenho, a fim de garantir o atendimento das metas de resultado primário e nominal e recondução da dívida;
- as normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com o recurso público; e
- demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas.

A LDO conterà, ainda, dois anexos: Anexo de Metas Fiscais e Anexo de Riscos Fiscais. Cabe ressaltar que é facultado aos Municípios com população inferior a 50.000 habitantes optar por elaborar os relatórios anexos, metas fiscais e riscos fiscais, mas somente a partir de 2005. No caso do município optar por esse prazo maior, recomenda-se que manifeste sua opção junto ao Tribunal de Contas ao qual estiver jurisdicionado, na forma em que este determinar. Porém, caso seja possível a elaboração dos referidos anexos, recomenda-se ao Município fazê-lo o quanto antes devido a sua grande importância no Planejamento e Execução Financeira.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias deverá conter todas as referências que servirão de base para a elaboração da Lei Orçamentária Anual. Assim sendo, deverá disciplinar os casos em que haja um aumento ou redução de arrecadação em função de

alteração na legislação tributária, dada pela instituição ou extinção de tributos ou alteração de alíquotas.

4.1.3- Lei orçamentária anual

O primeiro passo para a elaboração do orçamento anual é dada com a aprovação do Plano Plurianual e da Lei de Diretrizes Orçamentárias, cujas regras devem ser bem obedecidas.

A origem do orçamento anual vincula-se à necessidade de compatibilizar necessidades humanas e sociais ilimitadas aos recursos existentes, os quais são normalmente escassos. O conceito de Orçamento Público vai além da estimativa da receita e da fixação da despesa, devendo funcionar também como um instrumento de planejamento contábil, financeiro e de controle.

As principais etapas necessárias ao estabelecimento de um adequado Orçamento Anual são as seguintes:

- previsão das receitas públicas; e
- fixação das despesas orçamentárias.

4.1.3.1- Previsão das receitas públicas

Toda receita provém de uma determinada fonte e, para que se possa fazer uma previsão real da receita municipal, far-se-á necessário analisar o histórico dessas

fontes. Segundo o artigo 12 da LRF, a previsão da receita deverá ser acompanhada de demonstrativo de sua evolução nos últimos três anos, bem como da sua projeção para os dois exercícios seguintes, evidenciando a metodologia e premissas utilizadas em seu cálculos.

4.1.3.2- Fixação das despesas orçamentárias

Na fixação das despesas orçamentárias, pode-se caracterizar as despesas em dois grandes grupos: as de caráter obrigatório e as de natureza discricionária. As despesas de caráter obrigatório são aquelas cuja execução não poderá ser suspensa, enquanto que as de natureza discricionária são aquelas geradas a partir das disponibilidades dos recursos.

Assim, na elaboração do orçamento é importante que se estabeleçam alguns critérios para a fixação da despesa. A definição dos valores das despesas deverá obedecer a seguinte ordem:

- a. Fixação das despesas de natureza obrigatória;
- b. Determinação das despesas discricionárias essenciais; e
- c. Programação das demais despesas discricionárias segundo as prioridades e metas preestabelecidas.

4.2- O controle da gestão pública

O controle é composto da observância das metas preestabelecidas, com seus limites e enquadramento, bem como dos resultados alcançados, tudo isso através de relatórios de controle interno e externo.

4.2.1- Metas bimestrais de arrecadação e cronograma mensal de desembolso

O artigo 13 da Lei de Responsabilidade Fiscal determina que até trinta dias após a aprovação e publicação da Lei Orçamentária Anual, as receitas previstas sejam desdobradas, pelo poder Executivo, em metas bimestrais de arrecadação.

O artigo 8 da Lei de Responsabilidade Fiscal determina ainda que o Poder Executivo divulgue a programação financeira e o cronograma de desembolso mensal no prazo máximo de 30 dias após a publicação do Orçamento Anual.

As metas constituem o prognóstico de desempenho, visto que a avaliação bimestral das receitas arrecadadas e do desembolso da despesa permite avaliar se a entidade está cumprindo com as determinações da LRF.

Caso a receita realizada seja igual ou maior do que a estimada no anexo de metas bimestrais de arrecadação e desembolso, e a despesa desembolsada foi igual ou inferior ao que também foi estipulado no anexo de metas bimestrais de arrecadação e desembolso, então se conclui que o Município se adequou à LRF, conseguindo equilibrar seus gastos.

Caso contrário, e a diferença entre a receita e a despesa seja negativa, tem-se um déficit, sendo necessário então apurar-se qual a razão deste acontecimento para posterior correção do mesmo, buscando sempre atingir-se o equilíbrio das contas públicas.

Além da observância ao equilíbrio financeiro, deve-se também comparar a arrecadação efetiva com a estimada, pois quando se formula um orçamento, o mesmo deve ser baseado em fatos reais. O não cumprimento destas metas indica algum erro ou displicência na condução da arrecadação. Conforme exemplificado no Quadro 05, deve-se observar bimestralmente estes dados, a fim de justificar o não cumprimento das metas e a possíveis decisões a serem tomadas para seu efetivo atendimento.

Bimestre	Metas de Arrecadação (R\$)	Receita Arrecadada (R\$)	Diferença Acumulada (R\$)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Total			

Quadro 05 – Metas Bimestrais de Arrecadação

4.2.2- Limites e enquadramento da LRF

A Lei de Responsabilidade Fiscal está em vigor desde o dia cinco de maio de 2000, estando submetidas a ela, desde essa data, todos os poderes de todos os entes da Federação: o Ministério Público, os Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, estando incluídos neste último também os Tribunais de Contas das diversas esferas do

governo e as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes.

Para o cálculo dos limites e seu enquadramento far-se-á necessário o conhecimento da receita corrente líquida (RCL). O capítulo I da LRF apresenta um importante conceito para sua operacionalização no que diz respeito a este atendimento. A receita corrente líquida é constituída pelo somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidas as contribuições para o custeio do respectivo sistema de previdência e assistência social e das receitas oriundas de compensação entre esses sistemas. De acordo com o parágrafo 3 do artigo 2 da LRF, “a receita corrente líquida será apurada somando-se as receitas arrecadadas no mês em referência e nos onze anteriores, excluídas as duplicidades”.

A seguir, serão detalhados os principais limites e enquadramento da LRF relativamente a:

- despesas com pessoal;
- despesas com terceirizações;
- despesas com inativos;
- gestão da dívida pública;
- contratação de operações de crédito;
- antecipação de receitas orçamentárias (AROs);

- concessão de garantias e contragarantias em geral.

4.2.2.1- Despesas com pessoal

O artigo 18 da Lei de Responsabilidade Fiscal define a despesa total com pessoal como aquela decorrente da soma dos gastos:

- com os servidores ativos, civis e militares, ocupantes de cargos ou funções;
- com os aposentados e pensionistas;
- com os membros de poder;
- com os vencimentos, vantagens adicionais, gratificações, horas extras e quaisquer outras espécies remuneratórias;
- com os empregados das empresas estatais dependentes;
- com os subsídios dos agentes políticos;
- com a terceirização de atos de obra para substituição de servidores;
- com os encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.

Os municípios deverão limitar suas despesas com pessoal a 60% da receita corrente líquida. A repartição deste limite, por poder, é definida pelo artigo 20 da LRF, ou seja, 6% para o Legislativo e 54% para o Executivo.

Com relação aos referidos limites, o artigo 19 ressalta que não serão computados como despesas de pessoal:

- indenização por demissão de servidores ou empregados;
- incentivos à demissão voluntária;
- despesas decorrentes de decisão judicial e da competência de período anterior ao da apuração a que se refere o artigo 18 (a despesa será apurada somando-se a realizada no mês de referência com as dos onze meses imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência);
- despesas com inativos, ainda que por intermédio de fundo específico, custeadas por recursos provenientes de arrecadação de contribuições dos segurados, compensação financeira entre os regimes geral e próprios dos servidores públicos para efeito de aposentadoria;
- demais receitas diretamente arrecadadas por fundo vinculado a tal finalidade, inclusive o produto da alienação de bens, direitos e ativos, bem como seu superávit financeiro.

A Lei de Responsabilidade Fiscal criou um limite prudência equivalente a 95% do limite máximo para a despesa com pessoal. Se os poderes e órgãos ultrapassarem esse limite prudência, ficarão impedidos de:

- conceder vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentenças judiciais, determinação

legal ou contratual e a revisão geral anual prevista pela artigo 37 da Constituição Federal;

- criar cargo, emprego ou função;
- alterar a estrutura de carreira que implique em aumento de despesas;
- prover cargo público, admitir ou contratar pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
- contratar horas-extras, salvo as situações previstas na Lei de Diretrizes Orçamentárias e nos artigos 57 da Constituição Federal.

Se a despesa total com pessoal ultrapassar os limites definidos no artigo 20, então os Poderes e órgãos deverão eliminar o excedente nos oito meses seguintes, sendo pelo menos um terço do excesso nos primeiros quatro meses seguintes da apuração.

Além dos impedimentos citados anteriormente, deverão adotar ainda as seguintes medidas, neste período:

- redução de pelo menos 20% das despesas com cargo em comissão e funções de confiança, o que poderá ser feito extinguindo-se cargos e funções ou reduzindo os valores a eles atribuídos;
- redução temporária da jornada de trabalho, com adequação de trabalho dos vencimento a nova carga horária;

- exoneração de servidores não estáveis;
- exoneração de servidores estáveis de acordo com lei específica.

A verificação do cumprimento dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal será realizada a cada seis meses.

4.2.2.2- Despesas com terceirizações

Para contratar serviços de terceiros, os Poderes do Município deverão submeter-se à limitação imposta no artigo 72 da LRF:

“A despesa com serviços de terceiros dos Poderes e órgãos referidos no artigo 20 não poderá exceder, em percentual da receita corrente líquida, a do exercício anterior à entrada em vigor desta Lei Complementar, até o término do terceiro exercício seguinte”.

A regra posta no artigo 72 estabelece um limitador de comprometimento da receita corrente líquida com serviços de terceiros. Tal limite, que vigorará até 31 de dezembro de 2003, deve ser calculado tomando-se por base o total das contratações de prestação de serviços com terceiros celebrados no exercício de 1999, verificando-se ainda qual a sua participação percentual em relação ao montante da receita corrente líquida arrecadada no mesmo exercício.

4.2.2.3- Despesas com inativos

De acordo com o artigo 2, a despesa líquida com pessoal inativo e pensionista dos regimes próprios de previdência social e dos servidores públicos e dos

militares de cada um dos entes estatais não poderá exceder a 12% de sua receita corrente líquida em cada exercício financeiro.

4.2.2.4- Gestão da dívida pública

Nos termos do artigo 52 da Constituição Federal, compete ao Senado Federal definir os limites de endividamento e as condições para a contratação de operações de crédito. A LRF não determina os limites de endividamento, nem a trajetória, ou mesmo o prazo máximo para que os entes atinjam os limites. Em observância ao artigo 30 da LRF, o Presidente da República submeteu ao Senado Federal proposta de limite globais para o montante da dívida consolidada, tanto da União como dos Estados e Municípios.

De acordo com a Resolução do Senado Federal número 40, até quinze anos após a sanção dessa resolução a dívida consolidada líquida dos Municípios estará sujeita ao limite máximo de 1,2 vez sua receita corrente líquida.

4.2.2.5- Contratação de operações de crédito

A resolução número 43/2001 estabelece que o limite para a contratação de operações de crédito num exercício financeiro será de 16% da receita corrente líquida. Além disso, o comprometimento anual com amortizações, juros e demais encargos da dívida consolidada estará limitado a 11,5 % da RCL.

4.2.2.6- Antecipação de receitas orçamentárias (AROs)

As AROs não estão incluídas no saldo devedor que comporá o limite de endividamento dos entes públicos. Trata-se de dívida pública flutuante, de curto prazo, devendo ser paga dentro do exercício em que foi contratada. Ainda de acordo com a Resolução número 43/2001, as operações de antecipação de receitas orçamentárias passam a ter o saldo devedor limitado a 7%.

4.2.2.7- Concessão de garantias e contragarantias

A concessão de quaisquer garantias em operações de crédito está sujeita às normas do artigo 32 da LRF, que dispõe sobre os limites e condições das operações de crédito. Como pré-condição, qualquer garantia exige que o seu beneficiário ofereça contragarantia, em valor igual ou superior a garantia a ser recebida. O limite para a concessão de garantias é estabelecido em 22%, podendo chegar até 32% da RCL.

4.2.3- Relatórios de controle interno e externo da LRF

Os principais relatórios de controle interno e externo da LRF são os seguintes:

- Relatório de Gestão Fiscal (RGF);
- Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO);
- Relatórios de Prestação de Contas.

4.2.3.1- Relatório de gestão fiscal (RGF)

O Relatório de Gestão Fiscal é uma inovação da LRF, e deverá ser elaborado para evidenciar o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial e permitir o acompanhamento dos limites impostos pela LRF.

O RGF deverá ser publicado até 30 dias após o encerramento do período a que corresponder, nas datas limites de 31 de maio, 30 de setembro e 31 de janeiro, com amplo acesso ao público, inclusive por meio eletrônico. Os Municípios com população inferior a 50 mil habitantes poderão divulgar estes documentos em intervalos semestrais, ao invés de quadrimestrais.

Serão emitidos relatórios setoriais elaborados por cada Poder e órgãos referidos no artigo 20. Na esfera municipal, portanto, eles deverão ser emitidos pelo Poder Executivo, abrangendo a administração direta e indireta, e pela Câmara Municipal.

Além dos responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, o Relatório de Gestão Fiscal deverá ser assinado pelo prefeito municipal (Poder Executivo) e pelo Presidente das Câmaras Municipais e demais membros da mesa diretora (ou pelo equivalente deles definido nos regimentos internos).

O conteúdo do RGF a serem emitido no final de cada quadrimestre pelo Poder Executivo será composto de:

- comparativo com os limites de que trata a LRF dos seguintes montantes:

- da despesa total com pessoal, distinguindo aquelas com inativos e pensionistas;
 - das dívidas consolidada e mobiliária;
 - das concessões de garantias;
 - das operações de crédito, inclusive ARO.
- indicação das medidas adotadas ou a adotar para retornar aos limites previstos nos artigos 21, 22 e 23 no caso da despesa com pessoal, e nos artigos 31 e 33 no caso das dívidas e operações de crédito.

Já o Relatório de Gestão Fiscal a ser emitido no último semestre por cada Poder e órgão retromencionado será composto dos demonstrativos e informações já referidos, aplicáveis a cada caso, e acompanhado adicionalmente de:

- Demonstrativo das disponibilidades de caixa em 31 de dezembro;
- Demonstrativo dos restos a pagar, com a discriminação das despesas:
 - liquidadas;
 - empenhadas e não liquidadas, inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa;
 - não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados.

- Demonstrativo da quitação, da operação de crédito por antecipação de receita orçamentária (ARO) até o dia 10 de dezembro de cada ano;
- Demonstrativo de não realização da ARO no último ano de mandato do chefe do Poder Executivo.

4.2.3.2- Relatório resumido da execução orçamentária (RREO)

O Relatório Resumido da Execução Orçamentária já era exigido pela Constituição Federal (artigo 165, parágrafo 3º), porém carecia de regulamentação, via lei complementar, para indicar a forma de sua apresentação, trazida agora pela LRF. O RREO deverá ser composto de:

- balanço orçamentário indicando por categoria econômica as receitas por fonte e as despesas por grupo de natureza;
- demonstrativo da receita especificando a previsão inicial e atualizada, a realizada no bimestre e no exercício e a previsão a realizar;
- demonstrativo da despesa discriminando a dotação inicial e atualizada, a empenhada e liquidada no bimestre e no exercício;
- demonstrativo da despesa por função e sub-função para o Estado (portaria 42 do Ministério do Orçamento e Gestão – MOG) e por função e programa, para os Municípios (portaria 471 da Secretaria do Tesouro Nacional).

No balanço orçamentário e nos demonstrativos da receita e despesa deverá constar em destaque, nas receitas de operações de crédito e nas despesas com amortização da dívida, o eventual refinanciamento da dívida mobiliária.

Os demonstrativos que compõem o RREO deverão ser publicados e divulgados pelo Estado e pelos Municípios até 30 dias após o encerramento de cada bimestre, sendo facultado aos Municípios com população inferior a 50 mil habitantes divulgá-los apenas semestralmente.

Se verificado ao final de cada bimestre que a receita não evoluiu como o esperado, deverão ser indicadas as medidas de combate à sonegação e à evasão fiscal, as ações de fiscalização e cobrança, bem como a apresentação de justificativas quando ocorrer a limitação do empenho.

4.2.3.3- Relatórios de prestação de contas

As contas a serem apresentadas pelos chefes do Poder Executivo ao Tribunal de Contas incluirão, além das suas próprias, as dos chefes do Poder Legislativo e Judiciário e do Ministério Público, na esfera estadual, e a dos chefes do Poder Legislativo, na esfera municipal. A prestação de contas anual, sem prejuízo das demais informações exigidas usualmente, deverá evidenciar:

- o desempenho da arrecadação em relação à previsão;
- as providências adotadas para o combate à sonegação;
- as ações de cobrança da dívida ativa;

- as medidas de incremento das receitas tributárias e de contribuições.

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos atos da Administração Pública, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Tribunal de Contas e pelo sistema de controle interno de cada Poder, conforme determinação constitucional. Caberá ao Tribunal de Contas estabelecer, através de instruções, normas sobre a forma, conteúdo, apresentação e recebimento das prestações de contas anuais.

O cumprimento das normas da Lei de Responsabilidade Fiscal será fiscalizado mediante dois tipos de controle: o controle tradicional (ou *a posteriori*), e o controle concomitante, ou simultâneo.

4.2.3.3.1. Controle de contas tradicional (ou *a posteriori*)

Com relação ao controle tradicional, a Lei determina que os Tribunais de Contas e os órgãos de controle interno de cada Poder fiscalizem o cumprimento de toda a Lei de Responsabilidade Fiscal, dando ênfase na verificação dos seguintes pontos:

- se as metas anunciadas na Lei de Diretrizes Orçamentárias foram realmente atingidas;
- se as operações de crédito, inclusive aquelas relativas à antecipação da receita orçamentária, foram contratadas e liquidadas corretamente;
- se a inscrição em Restos a Pagar sujeitou-se às condições da LRF;

- se o Estado e o Município ajustaram, no prazo certo, suas despesas com pessoal e sua dívida consolidada;
- se o produto da venda de ações, prédios públicos e demais bens permanentes foi realmente aplicado em despesa de capital, ressalvado aquele destinado por lei para atender despesas correntes nos regimes de previdência;
- se o Poder Legislativo municipal está cumprindo os limites de gastos fixados na Constituição e na LRF.

4.2.3.3.2- Controle de contas concomitante (ou simultâneo)

Além do controle *a posteriori* citado, o Tribunal de Contas também realizará o controle concomitante (ou simultâneo) sobre os Poderes e órgãos, alertando-os sempre que constatar:

- que a Administração deixou de realizar a limitação de empenho quando constatado, ao final de um bimestre, que a evolução da receita poderá não comportar o cumprimento das metas fiscais da LDO;
- que a despesa com pessoal ultrapassou 90% do limite máximo;
- que os montantes das dívidas consolidada e mobiliária, das operações de crédito e da concessão de garantia se encontram acima de 90% dos respectivos limites;

- que os gastos com inativos e pensionistas encontram-se acima do limite definido na Lei Federal n.º 9.717/98;
- outros fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas, ou ainda indícios de irregularidade na gestão.

4.3- Processos existentes: objetividade e subjetividade

A gestão Pública do País esqueceu, há muito tempo, o verdadeiro significado do Planejamento, coordenação, e delegação de competência. Por conveniência, preservam-se apenas os aspectos formais do Planejamento que pouco leva em consideração os resultados obtidos pela gestão dos recursos. A falta de planejamento governamental, o desequilíbrio orçamentário, a total inexistência de acompanhamento físico do orçamento demonstram uma visão amadora dos agentes políticos no tocante à administração dos recursos públicos.

Diante da Lei de Responsabilidade Fiscal, esta idéia foi modificada. Hoje, o gestor público, deve conhecer cada processo/ atividade de sua execução. A escassez de recursos também contribuem para esta necessidade. A definição de onde e como são realizados estes investimentos, direcionando-os às atividades realmente importantes, evita gastos desordenados e sem critérios. O controle dos processos é indispensável para a administração pública.

Desta forma a visão dos processos existentes, é a principal etapa para uma administração eficaz. Através do conhecimento dos processos existentes, delimitando seu início e fim, bem como avaliando sua importância e necessidade, é possível definir

as metas da organização, fornecendo soluções efetivas para racionalização de recursos, aumentando o desempenho da organização.

Com este intuito de localizar os gargalos existentes na administração Pública identificam-se os processos existentes, para que após uma análise, sejam os mesmos reestruturados, caso haja necessidade, e, até mesmo descartados e criados novos processos para o atendimento da organização.

4.3.1- Identificando os processos

4.3.1.1- Processo tomada de decisões

O processo decisório está presente no cotidiano das organizações em praticamente todos os momentos. Os decisores procuram amenizar os riscos de suas ações que possam auxiliá-los, não obstante outros fatores também estarem presentes no momento da decisão.

Administrar é tomar decisões, uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos.

4.3.1.2- Processo compras e licitações

O Processo de Compras e Licitações é o cumprimento das metas e objetivos da administração, após a tomada de decisão da execução de um ou outro investimento.

Tem como departamento executor Compras e Licitações, vinculados aos Departamento de Contabilidade e Tesouraria, que fornecem dados essenciais para a finalização deste Processo.

O departamento de Compras e Licitações possui um cadastro de fornecedores com a indicação dos respectivos produtos e informações julgadas convenientes. Este processo deve ser processado exclusivamente pelo departamento de Compras e Licitações, após a aprovação Orçamentária e financeira pelos departamentos responsáveis.

Faz parte, também, deste processo, o levantamento e cadastro de preços dos principais produtos e serviços consumidos e contratados pela organização.

4.3.1.3- Processo contábil

O processo Contábil, é o processo que define de forma clara e objetiva a execução da Lei de Responsabilidade Fiscal, pois é neste intervalo que é possível verificar se a administração está dentro da Lei:

- Atendendo as determinações do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentarias e da Lei Orçamentária Anual;
- Contratando somente serviços que são essenciais a administração, sem onerar as despesas em relação às receitas;

- Atendendo as determinações da LRF em limites (Pessoal, Terceirização, Inativos, Dívida Pública, Contratação de Operação de Créditos, Antecipação da Receita Orçamentária, Garantia e Contragarantia).

Neste processo, são realizados os registros orçamentários após a verificação do Processo de Compras e Licitações da Modalidade da compra, bem como a liberação pelo Controle Interno da execução da despesa.

O departamento de Compras e Licitações envia à Contabilidade uma Autorização de Fornecimento para que a mesma, possa efetuar os registros necessários a aquisição dos bens ou serviços.

4.3.1.4- Processo recebimento das mercadorias e serviços

Nesta fase, se dá quase a totalidade da execução das metas e objetivos do Orçamento. Os departamentos que participam deste processo – Compras e Licitações, Almoxarifado – são os responsáveis pela exatidão dos produtos adquiridos, bem como sua funcionalidade, e a verificação dos serviços contratados, através de profissionais regulamentados que possuem condições de fornecerem pareceres ao término do serviço, para que o próximo processo, que é o financeiro, tenham condições de executar seus serviços.

4.3.1.5- Processo financeiro

Este processo, é a finalização dos serviços/materiais contratados. É um sistema de avaliação dos resultados quanto a eficácia e eficiência da gestão financeira da legalidade dos atos e fatos.

Os pagamentos são feitos somente com cheques nominais, com controle da seqüência numérica dos cheques emitidos, bem como dos cheques cancelados. Os cheques são emitidos somente a aprovação do funcionário autorizado. O envio ao ordenador da despesa para assinatura dos cheques é acompanhado de toda documentação comprobatória da execução dos serviços realizados.

4.3.2- Determinando o limite de cada processo, seu início, fim e relevância

4.3.2.1- Processo tomada de decisões

Seu início e fim é determinado pelo gestor público que decide qual serviço ou bem irá adquirir, de acordo com a necessidade da população e as condições orçamentárias e financeiras da administração. Seu grau de relevância é altíssimo, pois é a primeira decisão para andamento da gestão pública em atender a população nas áreas da Saúde, Educação e Segurança. Neste processo, as decisões envolvem investimentos, expansão de negócios, contratação de funcionários, redução de custos, captação de recursos, compras e todas elas determinam os próximos processos.

4.3.2.2- Processo compras e licitações

Seu início é posterior a tomada de decisões pelo ordenador das despesas. É através da requisição de um bem ou serviço que o departamento executor deste processo irá dar continuidade aos seus serviços, analisando a modalidade da compra de mercadorias e serviços, dentro da legalidade.

O término deste processo é quando se tem um parecer com a cotação dos preços e a realização de licitações, quando necessário, dos bens e serviços. É um processo de alta importância, pois neste horizonte, que são criadas as melhores oportunidades de aquisições com relação a qualidade e preço.

É efetivamente importante este processo, pois, começa a execução do Plano Plurianual e Orçamento Anual, através das realizações dos investimentos. Sendo assim, este processo só pode ocorrer se todas as obras a serem realizadas estiverem constando do PPA e Orçamento Anual, começa aqui um processo fiscalizador e controlador dos gastos públicos.

4.3.2.3- Processo contábil

Este processo registra a contabilidade orçamentária, patrimonial e financeira da entidade. Com a crescente complexidade dos negócios, surge a necessidade de um entendimento mais abrangente dos diversos aspectos relacionados às atividades de uma organização.

Após o Processo das compras, segue ao departamento de Contabilidade, responsável pelo Processo Contábil a autorização de Fornecimento para a realização do Empenho. Desta forma, cumpre-se a Lei, adquirindo somente bens ou serviços que tenham dotações orçamentárias disponíveis para aquisição. O início deste processo, pode parecer simples, porém a continuidade e verificação de todos os limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei da Contabilidade Pública 4.320, fazem com que este processo seja um dos mais relevantes em toda a organização.

4.3.2.4- Processo recebimento das mercadorias e serviços

Todos os processos existentes são de extrema importância dentro da organização, e este, não foge a regra. A conferência da entrega da mercadoria e execução dos serviços são importantes para a continuidade do Planejamento dentro da administração Pública. Ao conferir uma mercadoria em sua exatidão, a entidade previne futuros problemas, como por exemplo, a falta de um determinado produto na execução de uma obra, impossibilitando sua continuidade e gerando atraso na sua realização. Outro aspecto de grande importância é a conferência de produtos como os medicamentos da Saúde Pública, evitando maiores desconfortos à população.

4.3.2.5- Processo financeiro

Este processo inicia-se com a liberação do departamento de Obras – Almoxarifado, de um relatório da conferência da entrega das mercadorias. O Pagamento somente poderá ser realizado se todo o processo da compra e entrega dos produtos/serviços estiver concluído. Há uma grande responsabilidade na execução deste

processo, pois ao realizar um pagamento, esta concordando que toda a mercadoria ou serviço requisitado foi entregue de forma correta a administração pública.

Conclusão: Mudança Organizacional: Cada vez mais torna-se consenso que a geração da visão dos processos é central para permitir que as organizações alcancem o nível de excelência. A visão é uma fator poderoso para a mudança dos negócios, isso porque, o conhecimento dos processos é fundamental para o sucesso da implantação do Planejamento e Controle por toda a entidade.

O Planejamento e o Controle, são abrangentes tanto na área administrativa quanto gerencial, ou seja, Planejamento e Controle para quais investimentos realizar, mas também como realizar. São dois macro processos que iniciam com a tomada de decisões até o pagamento do serviço prestado. O planejamento e o Controle devem vivenciar cada ato da organização, tem que estar presente em todos os processos.

O planejamento é formada por planos e metas dentro da organização de acordo com o objetivo de cada unidade. Geralmente recomendam a obediência à legislação própria de cada município para respeitar o ambiente específico e sua cultura quando da aplicação dessas normas. O planejamento possui prazos e condições nos quais são obtidos os recursos físicos, humanos e financeiros. Uma operação econômica pressupõe recursos em qualidade, quantidade, menor custo e tempo hábil.

O planejamento moderno possui o objetivo principal de ser o instrumento da administração. Sendo assim, planejar é o processo pelo qual se elabora, expressa,

executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade dos programas e processos da administração Pública.

O produto dos trabalhos de planejamento são demonstrados nos resultados, mediante exposição simples, objetiva e sucinta das ocorrências detectadas, de modo a possibilitar a tomada de decisão ou providências cabíveis, por parte das autoridades competentes.

O ponto básico para clareza é a ordenação das idéias. É fundamental uma seqüência lógica nos fatos relatados, assim como um agrupamento adequado em relação a informações diferentes sobre o mesmo assunto.

Conclusão: Condicionantes para a Mudança Organizacional: Mudanças na Organização estão presentes no cotidiano em praticamente todos os momentos.

Durante muito tempo predominaram decisões nas mudanças organizacionais, baseadas exclusivamente em dados e informações objetivas, porém, atualmente, admite-se que outros fatores subjetivos interfiram nesta mudança.

Fica claro, que a mudança em uma organização pública, deve nortear como principio o atendimento a sociedade.

Conhecendo melhor as variáveis que influenciam o processo decisório na mudança dentro da organização, é possível identificar a melhor forma de contribuir para que a organização alcance seus objetivos e metas.

Neste Modelo Organizacional Público, procura-se evidenciar os principais fatores presentes na tomada de decisões de mudança, para isto, deve-se:

- compreender a complexidade e especificidade do serviço público;
- superar a visão da administração pública como um máquina, percebendo seu caráter multidimensional para além do organograma, com seus aspectos jurídicos, políticos, sociais e culturais;
- entender o caráter social da produtividade e qualidade como fatores de promoção social, à medida que possibilitam a geração de maior volume de valores sociais. A ineficiência e a ineficácia são promotoras de desperdício e diminuição da capacidade de atendimento da demanda social pelo governo;
- estabelecer metas claras, objetivas e mensuráveis;
- estabelecer critérios de avaliação de desempenho que visem não a punição, mas o incentivo à eficiência, eficácia e qualidade.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO PRELIMINAR DO MODELO PROPOSTO PARA O PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO DA GESTÃO PÚBLICA

A aplicabilidade e a interpretação da Lei de Responsabilidade Fiscal devem ser feitas de forma sistêmica. A principal intenção é proibir que os gestores públicos municipais gastem mais do que arrecadem, estabelecendo limites para o endividamento público, limitando as despesas com pessoal, dificultando a geração de novas despesas e impondo ajustes de compensação para a renúncia da receita.

Neste contexto, destaca-se que esse novo estatuto reforça procedimentos e institutos de elaboração, execução e controle orçamentário, bem como introduz novos mecanismos de controle e responsabilidade, tendo como finalidade precípua a gestão fiscal responsável das contas públicas.

Quando se trata de resultados, a primeira imagem que surge é a do certo ou errado. Há aí um pouco de engano. A administração pública no contexto da LRF possui possibilidades de se adequar aos limites impostos. O sucesso de um projeto é conseguir aquilo que se quer. Significa sempre ir-se em busca de algo mais. Para ser bem

sucedido, não é necessário fazer coisas extraordinárias, mas sim algo comum extraordinariamente bem: o resto torna-se consequência.

A aplicação do modelo proposto foi realizada no período de 2001 e 2002 na Prefeitura Municipal de Carandaí – MG. Trata-se de uma cidade de 25.000 habitantes, localizada na Zona das Vertentes. Sua principal atividade é a produção de hortifrutigranjeiros, do qual é o primeiro município em produção no estado de Minas Gerais. Como atividades secundárias, existem no município um pequeno grupo industrial e atividades de turismo ecológico.

As receitas públicas que mantêm os gastos administrativos são oriundas de transferências federais e estaduais, que representam 80% da receita, e o restante fica a cargo da receita própria do município.

5.1- O planejamento da gestão pública no município de Carandaí - MG

5.1.1- Elaboração do plano plurianual (PPA)

As etapas seguidas para a elaboração do Plano Plurianual (PPA) no município de Carandaí – MG foram as seguintes:

- conhecer o município;
- realização de análise das demandas, dos recursos orçamentários e de sua distribuição aos diversos setores da comunidade;

- formalização das prioridades estabelecidas pelo Prefeito e execução dos investimentos e planos de ação acordados.

5.1.1.1- Conhecer o município

Para facilitar a elaboração do PPA, o município foi dividido, estrategicamente, em cinco regiões. A seguir, realizou-se uma Audiência Pública aberta à participação de toda a comunidade, a qual contou também com a presença de dirigentes das associações de bairros, de grupos religiosos e de vereadores. Todos apresentaram ao Prefeito suas expectativas e as principais necessidades de investimento que visualizavam para o município.

5.1.1.2- Realização de análise das demandas, dos recursos orçamentários e de sua distribuição aos diversos setores da comunidade

Com as planilhas recebidas da comunidade na Audiência Pública realizada para a elaboração do Plano Plurianual, realizou-se um estudo dos custos de cada investimento, bem como a possibilidade de atender a todas as demandas, levando-se em consideração tanto o orçamento disponível quanto a possibilidade de atender-se o maior número de pessoas. Foram estabelecidos programas de ação para atingir-se da forma mais eficaz possível a comunidade.

5.1.1.3- Formalização das prioridades estabelecidas pelo Prefeito e execução dos investimentos e planos de ação acordados

Dentro deste contexto, foi criado um setor de Compras e Licitações que até então não existia no município. Desta forma, qualquer aquisição de produtos ou serviços é autorizada por este setor que, conjuntamente com o setor de Contabilidade e Controle Interno, autoriza as despesas que possuem recursos orçamentários e financeiros disponíveis e de interesse da sociedade.

5.1.2- Criação da lei de diretrizes orçamentárias (LDO)

Conforme determina a Lei, e dentro do Prazo estabelecido, foi criada a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a qual estabelece diretrizes para a Lei Orçamentária Anual. Tanto a Lei de Diretrizes Orçamentárias quanto a Lei Orçamentária Anual foram criadas com base no Plano Plurianual.

A LDO estabeleceu as metas e as prioridades da administração, a estrutura e organização do orçamento, as diretrizes para a execução do orçamento e suas possíveis alterações, as disposições relativas ao endividamento, as despesas com pessoal e encargos sociais, as disposições sobre a receita tributária do Município. A Lei de Diretrizes Orçamentárias buscou assegurar ao cidadão a participação popular em audiências públicas para a elaboração do Orçamento Anual, considerando os princípios de controle social e da transparência.

5.1.3- Lei orçamentária anual

O orçamento é universalmente conhecido como peça fundamental de qualquer administração pública. Se elaborado dentro da boa técnica, sendo claro e objetivo, passa a constituir um valioso instrumento no desenvolvimento sócio-econômico. O orçamento enquanto instrumento administrativo impõe limites aos gastos públicos, de forma a evitar o aumento excessivo da despesa estando, portanto, ligado ao controle sobre a ação administrativa e à definição das responsabilidades fiscal e social.

Na realidade, o orçamento público interessa e atinge diretamente muito mais a comunidade a que se destina do que ao próprio poder que o executa. Desta forma, a entidade, só o cria e executa de posse de todas as informações relativas aos programas existentes no Plano Plurianual, em conjunto com as diretrizes estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias, já criadas e direcionadas pela vontade popular. E não poderia ser diferente, pois toda arrecadação orçada é proveniente do pagamento de impostos pelo povo.

Para a criação do Orçamento Anual, é primordial o levantamento e previsão das Receitas Públicas. As Receitas públicas são os ingressos monetários obtidos de várias fontes que formam as disponibilidades financeiras utilizadas para o financiamento das despesas públicas. O Objetivo da Previsão da receita é projetar o montante dos recursos que se planeja arrecadar no exercício seguinte. É um processo essencial para o Planejamento Responsável da ação governamental. Porém se a Previsão da Receita for feita de modo incorreto, cria expectativas no governo que não serão

alcançadas, visto que a fixação das Despesas é feita pela previsão das Receitas. Desta forma, desequilibra as contas públicas.

5.1.3.1- Como fazer a previsão da receita?

Conforme os art. 29 e 30 da Lei 4.320/64 e o artigo 12 da Lei de Responsabilidade Fiscal, são feitas as seguintes exigências:

- Analisar o comportamento da Arrecadação das Receitas no exercício atual;
- Analisar o comportamento da Arrecadação das receitas nos últimos 3 exercícios, pelo menos;
- Analisar as mudanças previstas na legislação tributária do município para vigorarem no exercício seguinte;
- Verificar se há interesse da administração em desenvolver programas de modernização da administração tributaria no exercício seguinte;
- Analisar as circunstâncias de ordem conjuntural e outras, que possam afetar produtividade de cada fonte de receita;
- Considerar os efeitos das alterações na legislação da Variação do Índice de preços, do crescimento econômico ou de qualquer outro fator relevante;
- Observar as normas técnicas e legais;

- Demonstrar a metodologia de cálculo e premissas utilizadas;
- Projetar a receita para os 03 anos seguintes.

5.1.3.2- Fixação da despesa

A despesa deverá ser fixada através da elaboração do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

A fixação da despesa não poderá ser fixada somente por uma pessoa na organização, deve ser obrigação e responsabilidade de todos. Deve ser uma participação externa e interna, de forma descentralizada.

5.2- O controle da gestão pública no município de Carandaí – MG

O controle da gestão pública é composto da observância das metas preestabelecidas, com seus limites e enquadramento, bem como dos resultados alcançados, tudo isso através de relatórios de controle interno e externo.

5.2.1- Metas bimestrais de arrecadação e cronograma mensal de desembolso

Na avaliação do cumprimento das metas, correlacionou-se a eficácia, a eficiência e a efetividade, de forma que o objetivo foi o de constatar se:

- a meta atingida foi a meta proposta?
- não se poderia gastar menos ao se realizar a ação?

- a ação alcançou, de fato, os anseios da população?

A programação financeira consistiu em planejar mensalmente o fluxo de entrada de recursos e, com base nele, estabelecer-se o cronograma de desembolsos (saídas de caixa) e os valores a serem distribuídos através das cotas para cada área da Prefeitura. Ou seja, primou-se por conhecer bem o comportamento das receitas durante o ano e atentou-se para mudanças que de alguma forma poderiam alterar a produtividade de cada fonte de receita durante o exercício financeiro de 2002, e conseqüentemente comprometer toda a administração. Este instrumento visou regular o equilíbrio fiscal durante a execução orçamentária e financeira.

5.2.2- Limites e enquadramento da LRF

A seguir, serão detalhados os principais limites e enquadramento da LRF no Município de Carandaí – MG relativamente a:

- despesas com pessoal;
- despesas com terceirizações;
- despesas com inativos;
- gestão da dívida pública;
- contratação de operações de crédito;
- antecipação de receitas orçamentárias (AROs);
- concessão de garantias e contragarantias em geral.

5.2.2.1- Despesas com pessoal

A apuração das despesas com pessoal ocorre ao final de cada mês, tomando-se por base os gastos no mês de referência mais os gastos dos onze meses anteriores, adotando-se o regime de competência, ou seja, o mês de referência de empenho da folha de pagamento.

A média de gasto com pessoal no município é de 51% ao ano, dentro do limite imposto pela lei que é de 54% ao ano para o Executivo conjuntamente 6% do Legislativo, totalizando os 60% ao ano.

5.2.2.2- Despesas com terceirizações

O limite de despesas com terceirizações imposto pela Lei Complementar não pode exceder ao percentual da receita corrente líquida do exercício anterior à entrada em vigor da referida Lei. Sendo assim, o limite imposto para a execução destas despesas é até o percentual do ano de 1999. Na referida entidade, este percentual foi o de 33%, e no ano de 2002 foi de 4,8%.

5.2.2.3- Despesas com inativos

As despesas com inativos não excedem o percentual de 12% da receita corrente líquida do Município. Cabe ressaltar que o Município de Carandaí possui previdência própria.

5.2.2.4- Gestão da dívida pública

A Lei de Responsabilidade Fiscal assegura, em seu artigo 30, que será de competência do Senado Federal a imposição do limite de endividamento. Através da Resolução 40, o Senado atribui aos Municípios um limite de até 1,2 vez a sua receita corrente líquida (RCL). Atualmente, as únicas dívidas da Prefeitura são junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social e ao FGTS, com montantes que somam aproximadamente 30% da RCL do Município.

5.2.2.5- Contratação de operações de crédito

A Prefeitura optou por não contratar Operações de Créditos.

5.2.2.6- Antecipação de receitas orçamentárias (AROs)

A Prefeitura optou por não antecipar Receitas Orçamentárias.

5.2.2.7- Concessão de garantia e contragarantias

Como a Prefeitura optou por não realizar operações de crédito, não será necessário conceder-se garantias e contragarantias.

5.2.3- Relatórios de controle interno e externo da LRF

Os relatórios de controle interno e externo têm como objetivo acompanhar e controlar os atos das gestões orçamentária, financeira e patrimonial, fornecendo informações qualificadas ao administrador público para apoiar o processo de tomada de decisões gerenciais. Eles também visam medir e avaliar os resultados obtidos, apresentando-os à sociedade de forma clara, concisa e simples, e proporcionando uma maior transparência à gestão pública.

Toda e qualquer organização deve possuir e emitir relatórios de controle interno e externo, pois eles garantem a continuidade do fluxo das operações e da própria existência da entidade. Como já foi discutido no capítulo anterior, os principais relatórios de controle interno e externo da LRF são o Relatório de Gestão Fiscal (RGF), o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) e os Relatórios de Prestação de Contas.

5.2.3.1- Relatório da gestão fiscal (RGF)

O Relatório da Gestão Fiscal (RGF) é emitido no final de cada semestre, contendo os limites da despesa com pessoal, distinguindo-se os inativos e pensionistas, dívidas consolidada e mobiliária, concessão de garantias, disponibilidade de caixa (no segundo semestre), inscrição de restos a pagar, das despesas liquidadas, empenhadas e não liquidadas, inscritas até o limite do saldo das disponibilidades de caixa, não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados, e ainda o cumprimento das condições das operações por antecipação da receita.

Este relatório faz parte do controle da Prefeitura, e dele constam todos os limites de que o gestor público precisa estar ciente para dar continuidade à execução de suas despesas ou talvez segurá-las por um período. O relatório foi publicado, como determina a LRF, até trinta dias após o período que corresponde.

CARANDAI - RESULTADO CONSOLIDADO DO MUNICÍPIO - PODER EXECUTIVO
RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL
DEMONSTRATIVO DA DESPESA COM PESSOAL
Período de referência: Abril de 2003

LRF, Art.55, Inciso I, alínea "a" - Anexo I

R\$1,00

DESPESAS DE PESSOAL	DESPESAS LIQUIDADAS	
	ATÉ O QUADRIMESTRE	ÚLTIMOS 12 MESES
DESPESA LÍQUIDA COM PESSOAL (I)	1.555.484,87	5.457.324,11
Pessoal Ativo	1.443.965,57	5.173.387,21
Pessoal Inativo e Pensionistas	130.588,40	303.006,00
Despesas não Computadas (art. 19 & 1º da LRF)	19.069,10	19.069,10
(-) Precatórios (Sent. Judiciais), ref. a Período Anterior ao de Apuração	19.069,10	19.069,10
(-) Inativos com Recursos Vinculados	0,00	0,00
(-) Indenizações por Demissão	0,00	0,00
(-) Despesas de Exercícios Anteriores	0,00	0,00
OUTRAS DESPESAS DE PESSOAL (art. 18, § 1º da LRF) (II)	0,00	0,00
TOTAL DA DESPESA LÍQUIDA COM PESSOAL (I + II)	1.555.484,87	5.457.324,11
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA - RCL	4.137.594,96	11.860.535,38
% do TOTAL DA DESPESA LÍQUIDA COM PESSOAL sobre a RCL	37,59	46,01
LIMITE PRUDENCIAL (§ único, art. 22 da LRF) - 51,3%	2.122.586,21	6.084.454,65
LIMITE PERMITIDO (art. 71 da LRF) - 54,00% (1) - 54,00% (2)	2.234.301,28	6.404.689,11
LIMITE LEGAL (§ incisos I, II e III, art. 20 da LRF) - 54%	2.234.301,28	6.404.689,11

Nota: (1) limite permitido para o quadrimestre
(2) limite permitido para os últimos doze meses.
Fonte: Prefeitura Municipal de Carandaí

CARANDAI - PODER EXECUTIVO
RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL
DEMONSTRATIVO DA DESPESA COM SERVIÇOS DE TERCEIROS
ORÇAMENTOS FISCAL E DA SEGURIDADE SOCIAL
Período de referência: Abril de 2003

LRF, Art.72 - Anexo VII

R\$ Milhares

ESPECIFICAÇÃO	EXERCÍCIO
	2003
DESPESA COM SERVIÇOS DE TERCEIROS	
Serviços de Consultorias	30.750,00
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	208.104,64
Locação de Mão de Obra	0,00
Arrendamento Mercantil	0,00
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	330.643,15
TOTAL DA DESPESA COM SERVIÇOS DE TERCEIROS	569.497,79
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA - RCL	11.860.535,38
% do TOTAL DA DESPESA COM SERVIÇOS DE TERCEIROS sobre a RCL	4,80%

Fonte: Prefeitura Municipal de Carandaí

5.2.3.2- Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO)

O RREO também faz parte do controle interno e externo da administração pública. É publicado bimestralmente até 45 dias após o período que corresponde. Destaca-se neste relatório o controle simultâneo e de finalidade preventiva, pois o controle interno de posse dos dados, e na conclusão de que estão desobedecendo a Lei de Responsabilidade fiscal, é o momento para o equilíbrio das contas públicas, limitar empenhos e detectar qual o departamento responsável por este acontecimento.

5.2.3.2.1- Balanço orçamentário

CARANDAI - RESULTADO CONSOLIDADO DO MUNICÍPIO
RELATÓRIO RESUMIDO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
BALANÇO ORÇAMENTÁRIO
ORÇAMENTO FISCAL E DA SEGURIDADE SOCIAL

Período de referência: Março/Abril de 2003

LRF, Art.52, Inciso I, alíneas "a" e "b" do inciso II e § 1º - Anexo I

R\$ 1,00

RECEITAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA (a)	RECEITAS REALIZADAS				SALDO A REALIZAR (a-c)
			NO BIMESTRE (b)	% (b/a)	ATÉ O BIMESTRE (c)	% (c/a)	
RECEITAS CORRENTES	13.888.500,00	13.888.500,00	2.161.498,99	15,56	4.611.798,93	33,21	9.276.701,07
RECEITA TRIBUTARIA	700.000,00	700.000,00	72.205,22	10,32	112.656,20	16,09	587.343,80
IMPOSTOS	605.000,00	605.000,00	70.690,64	11,68	109.402,55	18,08	495.597,45
TAXAS	85.000,00	85.000,00	1.514,58	1,78	3.253,65	3,83	81.746,35
CONTRIBUICAO DE MELHORIA	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
RECEITA DE CONTRIBUICOES	726.000,00	726.000,00	89.218,20	12,29	191.119,82	26,33	534.880,18
CONTRIBUICOES SOCIAIS	726.000,00	726.000,00	89.218,20	12,29	191.119,82	26,33	534.880,18
RECEITA PATRIMONIAL	83.000,00	83.000,00	35.959,30	43,32	69.175,34	83,34	13.824,66
RECEITA IMOBILIARIA	5.000,00	5.000,00	300,00	6,00	1.151,00	23,02	3.849,00
RECEITAS DE VALORES MOBILIARIOS	73.000,00	73.000,00	35.659,30	48,85	68.024,34	93,18	4.975,66
OUTRAS RECEITAS PATRIMONIAIS	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
RECEITA AGROPECUARIA	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
RECEITA DA PRODUCAO VEGETAL	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
OUTRAS RECEITAS AGROPECUARIAS	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
RECEITA DE SERVICOS	915.000,00	915.000,00	239.493,35	26,17	334.680,78	36,58	580.319,22
RECEITA DE SERVICOS MEDIANTE CONVENIO	895.000,00	895.000,00	114.677,55	12,81	209.864,98	23,45	685.135,02
TRANSFERENCIAS CORRENTES	11.385.500,00	11.385.500,00	1.717.378,93	15,08	3.867.533,06	33,97	7.517.966,94
TRANSFERENCIAS INTERGOVERNAMENTAIS	11.334.500,00	11.334.500,00	1.717.378,93	15,15	3.867.113,06	34,12	7.467.386,94
TRANSFERENCIAS DE PESSOAS	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
TRANSFERENCIAS DE CONVENIOS	49.000,00	49.000,00	0,00	0,00	420,00	0,86	48.580,00
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	77.000,00	77.000,00	7.243,99	9,41	36.633,73	47,58	40.366,27
MULTA E JUROS DE MORA	12.100,00	12.100,00	748,24	6,18	2.040,27	16,86	10.059,73
INDENIZACOES E RESTITUICOES	4.000,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
RECEITA DA DIVIDA ATIVA	57.500,00	57.500,00	3.317,58	5,77	31.187,71	54,24	26.312,29
RECEITAS DIVERSAS	3.400,00	3.400,00	3.178,17	93,48	3.405,75	100,17	-5,75
RECEITAS DE CAPITAL	769.500,00	769.500,00	0,00	0,00	7.451,60	0,97	762.048,40
OPERACAO DE CREDITO	110.000,00	110.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110.000,00

OPERACOES DE CREDITO INTERNAS	110.000,00	110.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110.000,00
ALIENACAO DE BENS	19.500,00	19.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.500,00
ALIENACAO DE BENS MOVEIS	14.500,00	14.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.500,00
ALIENACAO DE BENS IMOVEIS	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	630.000,00	630.000,00	0,00	0,00	7.451,60	1,18	622.548,40
TRANSFERENCIAS INTERGOVERNAMENTAIS	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
TRANSFERENCIAS DE CONVENIOS	620.000,00	620.000,00	0,00	0,00	7.451,60	1,20	612.548,40
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
OUTRAS RECEITAS	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
DEDUÇÕES DA RECEITA P/ FORMAÇÃO DO FUNDEF	-1.273.900,00	-1.273.900,00	-246.056,62	19,32	-474.203,97	37,22	-799.696,03
SUBTOTAL DAS RECEITAS (I)	13.384.100,00	13.384.100,00	1.915.442,37	14,31	4.145.046,56	30,97	9.239.053,44
DÉFICIT (II)					0,00		
TOTAL (I + II)	13.384.100,00	13.384.100,00	1.915.442,37	14,31	4.145.046,56	30,97	9.239.053,44

DESPESAS	DOTAÇÃO INICIAL (a)	CRÉDITOS ADICIONAIS (b)	DOTAÇÃO ATUALIZADA (c)=(a+b)	DESPESAS					SALDO (c-g)
				EMPENHADAS		LIQUIDADAS			
				NO BIMESTRE (d)	ATÉ O BIMESTRE (e)	NO BIMESTRE (f)	ATÉ O BIMESTRE (g)	% (g/e)	
DESPESAS CORRENTES	11.194.645,00	-48.836,00	11.145.809,00	1.811.325,97	3.322.284,16	1.745.907,36	2.860.295,45	25,66	8.285.513,55
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	6.007.256,00	-14.297,00	5.992.959,00	1.165.584,24	1.864.698,67	1.093.183,37	1.709.322,17	28,52	4.283.636,83
JUROS E ENCARGOS DA DIVIDA	4.500,00	0,00	4.500,00	19,55	45,99	19,55	45,99	1,02	4.454,01
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	5.182.889,00	-34.539,00	5.148.350,00	645.722,18	1.457.539,50	652.704,44	1.150.927,29	22,36	3.997.422,71
DESPESAS DE CAPITAL	1.732.955,00	48.836,00	1.781.791,00	57.032,23	197.635,78	72.830,03	177.015,23	9,93	1.604.775,77
INVESTIMENTOS	1.686.655,00	26.836,00	1.713.491,00	39.294,67	150.736,02	55.208,97	132.143,02	7,71	1.581.347,98
INVERSOES FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACAO DA DIVIDA	46.300,00	22.000,00	68.300,00	17.737,56	46.899,76	17.621,06	44.872,21	65,70	23.427,79
PRINC. CORRIGIDO DIV. MOB. REFINANCIAMEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRIN. CORRIG. DIV CONTRATUAL REFINANCIAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTRAS AMORTIZAÇÕES	46.300,00	22.000,00	68.300,00	17.737,56	46.899,76	17.621,06	44.872,21	0,00	23.427,79
RESERVA DE CONTINGENCIA	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
SUBTOTAL DAS DESPESAS (I)	12.947.600,00	0,00	12.947.600,00	1.868.358,20	3.519.919,94	1.818.737,39	3.037.310,68	23,46	9.910.289,32
SUPERAVIT (II)							1.107.735,88		
TOTAL (I + II)	12.947.600,00	0,00	12.947.600,00	1.868.358,20	3.519.919,94	1.818.737,39	4.145.046,56	32,01	9.910.289,32

Fonte: Prefeitura Municipal de Carandaí

**5.2.3.2.2- Demonstrativo da execução das despesas por função
/ subfunção**

**CARANDAI - RESULTADO CONSOLIDADO DO MUNICIPIO
RELATÓRIO RESUMIDO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
DEMONSTRATIVO DA EXECUÇÃO DAS DESPESAS POR FUNÇÃO/SUBFUNÇÃO
ORÇAMENTO FISCAL E DA SEGURIDADE SOCIAL**

Período de referência: Março/Abril de 2003

VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	5.500,00	15.500,00	5.592,91	6.188,91	1.571,69	2.167,69	0,07	13,99	13.332,31
TRABALHO	9.000,00	9.000,00	90,00	262,90	90,00	262,90	0,00	2,92	8.737,10
EMPREGABILIDADE	9.000,00	9.000,00	90,00	262,90	90,00	262,90	0,00	2,92	8.737,10
EDUCACAO	3.672.200,00	3.694.197,00	575.127,00	979.202,90	570.372,25	843.295,30	27,76	22,83	2.850.901,70
ALIMENTACAO E NUTRICAO	90.000,00	90.000,00	13.773,97	25.627,82	20.014,62	20.014,62	0,66	22,24	69.985,38
ENSINO FUNDAMENTAL	3.038.100,00	3.074.755,00	483.023,14	839.354,18	473.921,10	727.580,31	23,95	23,66	2.347.174,69
ENSINO MEDIO	186.000,00	182.545,00	30.427,79	43.420,34	29.591,44	29.886,02	0,98	16,37	152.658,98
ENSINO PROFISSIONAL	7.500,00	7.500,00	817,05	1.233,35	779,66	779,66	0,03	10,40	6.720,34
ENSINO SUPERIOR	17.000,00	8.797,00	992,80	2.222,01	992,80	2.222,01	0,07	25,26	6.574,99
EDUCACAO INFANTIL	325.500,00	322.500,00	46.092,25	67.345,20	45.072,63	62.812,68	2,07	19,48	259.687,32
EDUCACAO DE JOVENS E ADULTOS	900,00	900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	900,00
EDUCACAO ESPECIAL	7.200,00	7.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.200,00
CULTURA	136.900,00	136.900,00	5.090,97	17.526,37	3.310,97	15.326,37	0,50	11,20	121.573,63
PATRIMONIO HISTORICO, ARTISTICO E ARQUEO	2.000,00	2.000,00	27,50	68,40	27,50	68,40	0,00	3,42	1.931,60
DIFUSAO CULTURAL	54.900,00	54.900,00	5.063,47	17.457,97	3.283,47	15.257,97	0,50	27,79	39.642,03
DESPORTO COMUNITARIO	80.000,00	80.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80.000,00
URBANISMO	1.654.500,00	1.670.500,00	206.654,82	331.152,26	182.740,91	284.416,35	9,36	17,03	1.386.083,65
INFRA-ESTRUTURA URBANA	346.000,00	362.000,00	8.400,00	8.800,00	400,00	400,00	0,01	0,11	361.600,00
SERVICOS URBANOS	1.308.500,00	1.308.500,00	198.254,82	322.352,26	182.340,91	284.016,35	9,35	21,71	1.024.483,65
HABITACAO	80.000,00	80.000,00	28.674,50	28.674,50	16.806,50	16.806,50	0,55	21,01	63.193,50
HABITACAO RURAL	40.000,00	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00
HABITACAO URBANA	40.000,00	40.000,00	28.674,50	28.674,50	16.806,50	16.806,50	0,55	42,02	23.193,50
SANEAMENTO	215.000,00	199.000,00	1.875,00	7.275,00	1.875,00	6.926,00	0,23	3,48	192.074,00
SANEAMENTO BASICO URBANO	215.000,00	199.000,00	1.875,00	7.275,00	1.875,00	6.926,00	0,23	3,48	192.074,00

GESTAO AMBIENTAL	5.000,00	5.000,00	0,00	65,50	0,00	65,50	0,00	1,31	4.934,50
CONTROLE AMBIENTAL	5.000,00	5.000,00	0,00	65,50	0,00	65,50	0,00	1,31	4.934,50
AGRICULTURA	86.000,00	86.000,00	17.448,83	28.744,06	15.595,36	24.736,38	0,81	28,76	61.263,62
RELACAO DE TRABALHO	5.000,00	5.000,00	102,70	206,24	206,24	206,24	0,00	4,12	4.793,76
EXTENSAO RURAL	81.000,00	81.000,00	17.346,13	28.537,82	15.389,12	24.530,14	0,81	30,28	56.469,86
ENERGIA	80.000,00	80.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,26	10,00	72.000,00
ENERGIA ELETRICA	80.000,00	80.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,26	10,00	72.000,00
TRANSPORTE	734.500,00	734.500,00	26.878,96	125.520,64	67.643,94	96.112,26	3,16	13,09	638.387,74
TRANSPORTE RODOVIARIO	734.500,00	734.500,00	26.878,96	125.520,64	67.643,94	96.112,26	3,16	13,09	638.387,74
DESPORTO E LAZER	24.000,00	24.000,00	1.592,30	6.862,02	1.708,22	6.562,02	0,22	27,34	17.437,98
DESPORTO COMUNITARIO	19.000,00	19.000,00	1.592,30	6.862,02	1.708,22	6.562,02	0,22	34,54	12.437,98
LAZER	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
TOTAL	12.947.600,00	12.947.600,00	1.868.358,20	3.519.919,94	1.818.737,39	3.037.310,68	100,00	100,00	9.910.289,32

Fonte: Prefeitura Municipal de Carandaí

5.2.3.2.3- Demonstrativo da receita corrente líquida

**CARANDAI - RESULTADO CONSOLIDADO DO MUNICIPIO
DEMONSTRATIVO DA RECEITA CORRENTE LÍQUIDA
ORÇAMENTOS FISCAL E DA SEGURIDADE SOCIAL**

Período de referência: Abril de 2003

LRF, Art.53, Inciso I - Anexo III

R\$ 1,00

ESPECIFICAÇÃO	EVOLUÇÃO DA RECEITA REALIZADA NOS ÚLTIMOS 12 MESES						
	Mai/2002	Jun/2002	Jul/2002	Ago/2002	Set/2002	Out/2002	Nov/2002
RECEITAS CORRENTES (I)	-	-	-	-	-	-	-
Receita Tributária	25.944,74	25.744,27	50.079,95	158.828,44	62.283,29	40.223,74	40.419,44
IPTU	0,00	0,00	10.000,00	110.171,40	31.690,87	19.271,22	15.824,77
ISSQN	19.096,18	19.431,68	32.254,07	37.667,88	7.779,17	12.666,28	15.377,43
ITBI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Receitas Tributárias	6.848,56	6.312,59	7.825,88	10.989,16	22.813,25	8.286,24	9.217,24
Receita de Contribuições	35.711,42	4.001,18	16.803,50	42.635,74	33.909,80	96.757,56	0,00
Receita Patrimonial	22.046,06	10.895,51	11.452,20	12.576,43	13.311,26	11.637,57	12.848,94
Receita Agropecuária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Serviços	49.121,24	47.872,65	50.037,75	47.372,02	5.700,98	46.961,99	50.433,52
Transferências Correntes	1.134.196,07	765.542,58	877.371,50	848.244,85	880.118,73	1.048.375,32	926.486,76
Cota Parte do FPM	364.736,02	257.633,98	326.703,95	266.737,26	294.476,49	388.042,04	326.065,81
Cota Parte do ICMS	247.270,76	258.501,57	267.694,63	252.020,53	306.348,55	301.602,18	302.281,49
Cota Parte de IPVA	17.922,61	-12.842,22	4.699,25	7.372,83	6.837,71	4.570,65	2.439,11
Transferencia do FUNDEF	115.752,94	106.072,26	114.137,20	113.233,02	121.849,57	128.711,22	126.546,38
Outras Transferencias	388.513,74	156.176,99	164.136,47	208.881,21	150.606,41	225.449,23	169.153,97
Outras Receitas Correntes	744,49	6.164,26	10.174,09	9.608,11	7.183,70	6.148,73	15.824,89
DEDUÇÕES (II)	-	-	-	-	-	-	-
Transferências Constitucionais e Legais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrib. Plano Seg. Social Servidor	35.711,42	4.001,18	16.803,50	42.635,74	33.909,80	96.757,56	0,00

Servidor	17.855,71	2.000,59	8.401,75	21.317,87	16.954,90	48.378,78	0,00
Patronal	17.855,71	2.000,59	8.401,75	21.317,87	16.954,90	48.378,78	0,00
Compensação Financ. entre Regimes Previd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedução de Receita para Formação de FUNDEF	95.069,11	81.043,08	83.116,08	87.626,62	92.584,20	105.533,21	103.554,26
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA (I - II)	1.136.983,49	775.176,19	915.999,41	989.003,23	876.013,76	1.047.814,14	942.459,29
EVOLUÇÃO DA RECEITA REALIZADA NOS ÚLTIMOS 12 MESES							
ESPECIFICAÇÃO	Dez/2002	Jan/2003	Fev/2003	Mar/2003	Abr/2003	Total últimos 12 meses	Previsão Atual 2003
RECEITAS CORRENTES (I)							
Receita Tributária	51.266,87	25.061,26	15.389,72	33.783,97	38.421,25	567.446,94	700.000,00
IPTU	15.827,40	4.070,14	4.490,14	1.005,63	9.192,67	34.585,98	300.000,00
ISSQN	16.281,42	14.026,15	2.383,82	25.190,88	21.486,59	79.368,86	200.000,00
ITBI	0,00	1.984,47	2.896,00	1.980,00	1.974,92	8.835,39	50.000,00
Outras Receitas Tributárias	19.158,05	4.980,50	5.619,76	5.607,46	5.767,07	41.132,84	150.000,00
Receita de Contribuições	15.207,72	48.428,36	53.473,26	54.828,98	34.389,22	436.146,74	726.000,00
Receita Patrimonial	23.403,55	14.648,98	18.567,06	16.008,54	19.950,76	187.346,86	83.000,00
Receita Agropecuária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
Receita Industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Serviços	53.336,83	48.092,55	47.094,88	191.252,69	48.240,66	685.517,76	915.000,00
Transferências Correntes	979.025,44	1.169.781,31	980.372,82	856.745,62	860.633,31	11.326.894,31	11.385.500,00
Cota Parte do FPM	315.713,87	365.136,32	384.471,76	567.754,38	638.387,20	2.271.463,53	4.050.000,00
Cota Parte do ICMS	312.047,89	364.691,56	354.514,58	12.288,53	0,00	1.043.542,56	3.840.000,00
Cota Parte de IPVA	4.432,14	162.251,70	27.789,81	20.159,35	10.786,91	225.419,91	300.000,00
Transferencia do FUNDEF	124.456,93	151.842,14	136.038,50	122.896,18	123.722,61	658.956,36	1.405.000,00
Outras Transferencias	222.374,61	125.859,59	77.558,17	133.647,18	87.736,59	647.176,14	1.790.500,00
Outras Receitas Correntes	14.882,32	3.556,24	25.833,50	2.609,54	4.634,45	107.364,32	77.000,00

DEDUÇÕES (II)	-	-	-	-	-	-	-
Transferências Constitucionais e Legais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrib. Plano Seg. Social Servidor	15.207,72	0,00	0,00	0,00	0,00	245.026,92	240.000,00
Servidor	7.603,86	0,00	0,00	0,00	0,00	122.513,46	240.000,00
Patronal	7.603,86	0,00	0,00	0,00	0,00	122.513,46	0,00
Compensação Financ. entre Regimes Previd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedução de Receita para Formação de FUNDEF	82.424,10	116.364,48	111.782,87	148.304,82	97.751,80	1.205.154,63	1.273.900,00
RECEITA CORRENTE LÍQUIDA (I - II)	1.039.490,91	1.193.204,22	1.028.948,37	1.006.924,52	908.517,85	11.860.535,38	13.094.600,00

Fonte: Prefeitura Municipal de Carandaí

5.2.3.3- Relatórios de prestação de contas

O artigo 56 da Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece que as contas anuais serão prestadas pelo poder executivo, incluídas aí as contas do legislativo, as quais receberão parecer prévio e em separado do Tribunal de Contas.

São características dos relatórios de prestação de contas a demonstração da arrecadação própria do município em relação à instituição e à previsão de seus tributos, devendo ser destacadas as providências adotadas no âmbito da fiscalização interna das receitas e ao combate à sonegação, as ações de recuperação de créditos nas instâncias administrativa e judicial, bem como as demais medidas para o incremento das receitas próprias.

5.2.3.3.1- Despesas por função

Município: carandaí
Exercício: 2001
Despesas Realizadas: 8.743.942,92

Descrição	Total (R\$)	Percentual (%)
Administração e Planejamento	958.807,55	10,96
Agricultura	83.168,46	0,95
Assistência e Previdência	1.025.416,07	11,72
Comunicações	38.607,38	0,44
Defesa Nacional e Seg. Pública	21.378,21	0,24
Educação e Cultura	3.151.214,37	36,03
Habituação e Urbanismo	765.347,62	8,75
Legislativa	509.872,92	5,83
Saúde e Saneamento	1.615.656,22	18,47
Transporte	574.474,12	6,57

5.2.3.3.2- Despesas por categoria econômica

Descrição	Total (R\$)	Percentual (%)
Despesas de Custeio	6.321.148,17	72,29
Investimentos	298.466,08	3,41
Transferências Correntes	2.124.328,67	24,29

Prefeitura de Carandaí
Exercício: 2001

Receitas Correntes: 8.543.491,11

Receita Tributária: 577.053,35

IPTU	243.728,73
Inter-Vivos	18.229,97
ISS	146.844,52
Taxas	168.250,13
Contribuição de Melhoria	0,00
Demais Receitas Tributárias	0,00

Transferências Correntes: 7.930.560,94

Transferência da União	3.252.110,59
Transferência do Estado	4.113.858,88
Transferência de Convênios	564.591,47
Demais Transferências Correntes	0,00
Demais Receitas Correntes: 14.742,32	

Receitas de Capital: 922.918,82

Operações de Crédito: 0,00

Alienação de Bens: 0,00

Amortização de Empréstimos: 0,00

Transferência de Capital: 922.918,82

Transferência da União	922.414,82
Transferência do Estado	0,00
Transferência de Municípios	0,00
Transferência de Instituições Privadas	0,00
Transferência de Convênios	0,00
Demais Receitas de Capital: 0,00	

Conclusão: Mudanças e Contribuições decorrentes da utilização do Modelo Proposto e da Lei de Responsabilidade Fiscal na gestão Pública do Município de Carandaí – MG.

Procuramos por meio deste trabalho analisar os processos existentes na Administração Pública no Município de Carandaí, através da aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Tentamos enxergar os processos, interagindo-os, com uma visão de neutralidade, sem pender para nenhum lado, buscando encontrar possíveis erros e desvios que atrapalhavam o fluxo das rotinas administrativas e financeiras, buscando um eficiente e eficaz modelo de gestão.

Desta forma identificamos os processos existentes anterior a aplicação do modelo apresentado e verificamos que os mesmos eram feitos sem nenhuma interação. Cada departamento agia da forma que achava ser o correto, sem uma integração de dados, conseqüentemente os erros eram repetitivos. Por exemplo, a Secretaria de Compras e licitação resolvia todas as compras sem entrar em contato com a Secretaria de Contabilidade para saber os recursos orçamentários e financeiros disponíveis.

A primeira etapa da mudança organizacional foi a enumeração dos processos, determinando o limite de cada um, seu início e fim, analisando a relevância destes. Identificamos os instrumentos que deveriam ser modificados, desenvolvendo uma visão das atividades e objetivo de cada processo, entendendo e avaliando-os. Desta forma foi possível a reestruturação dos processos existentes, através do Planejamento e Controle das ações públicas.

A segunda etapa é o desenvolvimento do Planejamento, que se deu através da criação do Plano Plurianual, realizado após o conhecimento das necessidades do Município, prevendo as receitas e formalizando as diretrizes e objetivos da administração. Logo após, veio a criação da Lei de Diretrizes Orçamentárias que determinou o desenvolvimento da Lei Orçamentária Anual.

Simultaneamente, todos os processos foram controlados, através da análise do cumprimento das metas bimestrais de arrecadação, dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal: Pessoal, Terceirização, Inativos, Dívida Pública, Contratação de Operações de Crédito, Antecipação da Receita Orçamentária, garantia e contragarantia; através dos relatórios da Gestão fiscal, Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Prestação de Contas. Todo o controle é feito em todos os Processos identificados e criados: Tomada de Decisões das Ações do Governo, Processo de Compras e Licitações, Processo Contábil, Processo Recebimento de Mercadorias e Serviços e Processo Financeiro.

Cada processo citado, só pode ser considerado eficiente, quando implementa melhoria da qualidade de funcionamento em relação à situação que existia antes. A eficiência fundamenta-se em dados confiáveis, gera como efeito agilidade na recuperação de dados e diminuição dos custos.

A disponibilidade para mudanças deve ser considerada como um dos critérios para definir um processo, pois é ela que garante a evolução constante. Normalmente, mudanças são percebidas via ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes. A aceleração do processo é consequência do acirramento das

disputas e demandas desses atores. As mudanças e, principalmente, a intensificação de seu ritmo não ocorrem por acaso.

O Modelo apresentado baseado na Lei de Responsabilidade Fiscal, propõe-se algo radicalmente novo, que induz a mudança de comportamento pela identificação de compromissos com resultados, pela criação de mecanismos capazes de garantir obtenção desses resultados e pela introdução de instrumentos de controle social, facilitando esse exercício de cidadania pela transparência das informações.

Os governantes não mais serão avaliados pelo volume de gastos realizados, mas pela disciplina com que gerem recursos postos à disposição do Município pelos contribuintes. Em vez da ênfase no gasto público, incluem-se os conceitos de prudência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos, só permitindo que se gaste aquilo que a sociedade, de forma transparente, esteja efetivamente disposta a custear. A noção de competência deve ser dada, de agora em diante, pela defesa do equilíbrio e não do gasto. A cultura que desejamos e de que necessitamos de forma absoluta é a da responsabilidade fiscal.

A lei não pretende ser uma solução única para a crise fiscal, à medida que não vai eliminar déficit ou controlar e diminuir dívidas. Ao redesenhar, porém, a estrutura da gestão das finanças públicas, a lei vai melhorar as condições para a formulação e a execução da política fiscal, hoje prisioneira de ações emergenciais, para a solução de problemas fiscais localizados, com limites que servirão como sinais de alerta para os governantes, fazendo diminuir o número de problemas tópicos.

O momento é outro. Hoje a sociedade exige que seus governantes não gastem mais do que arrecadem porque sabe que quem irá pagar é a geração futura. Cada vez mais entende que o governo não fabrica dinheiro e que é preciso construir um caminho seguro de desenvolvimento econômico e social. O êxito com a estabilização não se tornará permanente sem a disciplina fiscal continuada. Assim como vencemos a cultura da indexação, estamos vencendo a cultura da irresponsabilidade fiscal no Brasil.

A responsabilidade fiscal é irmã gêmea da responsabilidade social. A prudência, a responsabilidade e o uso eficiente dos recursos arrecadados é que asseguram a quantidade e a qualidade dos serviços públicos prestados.

Sendo assim, verificamos que o modelo apresentado, contribuiu para uma reorganização dentro da entidade. Cada setor/departamento, conscientizou de seus direitos e deveres, da forma correta de aplicar os recursos públicos, através do Planejamento e Controle. Desta forma foram atendidas mais reivindicações da sociedade, gastando os mesmos recursos. Direcionar o gasto, contribuiu para atender maior número de habitantes dentro do município e a realizar um número maior de obras e investimentos. Diante do exposto, observa-se que o atendimento a Lei de Responsabilidade Fiscal, nos anos de 2001, 2002, foram observados em todos os seus aspectos pelo Município de Carandaí.

O atendimento a LRF, se deu não só pelo gerenciamento dos índices de endividamento, pessoal, mas também pela participação popular e transparência nas divulgações de relatórios bimestrais de execução orçamentaria e gestão fiscal.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1- Conclusão

Com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, a gestão pública, em todas as esferas governamentais, torna-se gerencial e muito responsável, uma vez que seus administradores devem, necessariamente, planejar suas ações com a finalidade de estabelecer equilíbrio entre gerações de receitas e despesas, limitando, com base na realidade local, os investimentos, gastos com manutenção e dívida pública, sem ônus para exercícios financeiros ou administrações seguintes, sob pena de responder criminalmente pelas distorções daí decorrentes.

A identificação das demandas sociais e o devido planejamento das formas de ação para o atendimento dessas demandas, e principalmente, a priorizado das mesmas, são um desafio para a administração pública municipal, principalmente pela ótica da escassez dos recursos.

A participação popular é um caminho a ser seguido na busca da eficiência e transparência da ação pública, é focalizada como um importante instrumento de

planejamento e na elaboração de projetos públicos, propiciando também uma visão das diversidades encontradas em qualquer processo de planejamento, principalmente quando relacionado com os interesses e recursos disponíveis.

O necessário cumprimento de sistemas precisos de controle e planejamento é imprescindível para qualquer administração que possui como norte a responsabilidade no trato da coisa pública.

O processo de planejamento não pode ser tolhido ou moldado para determinada esfera de governo ou órgão. Cada um tem sua maneira e suas realidades distintas. Cabe aos responsáveis pelo planejamento estudar e mensurar a realidade de cada órgão ou departamento, e dessa forma montar o planejamento que lhe for adequado para ser seguido.

Conhecer e dominar a Lei Complementar N°.101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tornou-se obrigatório e imprescindível para o pleno desempenho da atividade pública.

Sem entrar na seara das razões de natureza política, a Lei de Responsabilidade Fiscal, associada à Legislação Penal, constitui-se em rígido arcabouço jurídico controlador de gastos dos recursos públicos, na mesma medida em que os instrumentos legítimos do Planejamento deixaram de ser mera opção do gestor, passando a pedra fundamental de administrações voltadas a consecução de resultados de curto, médio e longo prazos.

Sem falarmos que trinta dias após o final de cada bimestre, o prefeito deverá divulgar, inclusive na Internet, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária, o qual demonstrará sinteticamente o comportamento da arrecadação e a execução da despesa. Se descumprido o prazo para divulgação desse Relatório, o município ficará impedido de receber transferências voluntárias e contratar operações de crédito. Junto a esse relatório serão divulgados demonstrativos sobre a receita corrente líquida, os resultados fiscais, as despesas com juros e os restos a pagar.

Apenas a título de exemplo, não será mais permitida renúncia fiscal sem correspondente previsão na Lei Orçamentária Anual, inclusive sem comprovação de que a mesma não afetará as metas de resultados trienais. Isto posto, a perda de receita decorrente da concessão do incentivo ou benefício precisará ser compensada pela elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição; só vigorando a partir da vigência dessas medidas de compensação.

A cobrança dos tributos municipais tem que sair do papel, visto que os municípios terão que instituir e efetivamente arrecadar todos os impostos de sua competência, também sob pena de ficarem proibidos de receberem transferências voluntárias. Trinta dias após a publicação dos orçamentos, as receitas deverão ser desdobradas em metas bimestrais de arrecadação; medidas de combate à sonegação devem ser especificadas, quando cabíveis; e demonstrativos da evolução da dívida ativa e dos créditos tributários que podem ser cobrados administrativamente deverão ser apresentados. Em suas prestações de contas, cada prefeito terá de relatar o desempenho da arrecadação em relação à previsão, apresentar as medidas adotadas para melhorar a

fiscalização e combater a sonegação e as ações para recuperação dos créditos tributários, além de relatar o que mais tenha sido feito para incremento da arrecadação.

Da mesma forma, há mais exigências para a geração de despesas. A expansão, aperfeiçoamento ou criação de ações/programas/projetos municipais que impliquem em aumento de despesa terão de ser acompanhados da estimativa de seus custos no triênio, da declaração do ordenador de despesas de que há dotação orçamentária suficiente e de que o aumento de referidas despesas ocorre conforme preestabelecido no Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias.

As despesas com pessoal dos municípios não poderão exceder o limite de 60% da receita corrente líquida. Esse limite deverá ser repartido entre o Executivo e o Legislativo pela Lei de Diretrizes Orçamentárias. Se a LDO não o fizer, ficarão valendo os limites definidos na LRF: 6% para o Legislativo e 54% para o Executivo. O município que esteve, a partir de 05 de maio de 2000, acima do limite da despesa com pessoal, tem que enquadrar-se em até dois exercícios, e eliminar pelo menos 50% do excesso no primeiro ano, sob pena de ficar proibido de receber transferências voluntárias, obter garantias e contratar operações de crédito. Vale salientar que, caso o Legislativo não cumpra estes limites, o município será punido por não tomar nenhuma providência para controlar esses gastos, inclusive com o não repasse de recursos para a Câmara de Vereadores pagar despesas que excedam o limite de gastos.

A nova legislação também deixa claro que as receitas com a venda de bens e direitos do patrimônio do município não poderão ser aplicadas em despesas correntes. Uma única exceção é a destinação desses recursos para os regimes de previdência social

e, assim mesmo, se autorizada por Lei. Esta medida impede, de um lado, o uso desses recursos para pagar juros, e, de outro, que sejam aplicados em programas sociais.

Várias outras regras e limitações são impostas, a exemplo de declaração de situação de calamidade pública, preservação do patrimônio público, operações de crédito por antecipação de receita, limites para a dívida consolidada, etc., sem esquecermos as regras especiais próprias de finais de mandato.

Desta forma, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF - Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000) pode ser entendida como um código de conduta para os administradores públicos, que passaram a obedecer a novos limites para o uso dos recursos da sociedade. A lei traz restrições que objetivam impedir que o governante gaste mais do que arrecada, prevenindo déficit imoderados e reiterados, de forma a assegurar o equilíbrio fiscal.

A LRF fundamenta-se em princípios como planejamento, transparência e participação popular. O planejamento visa gerar um processo capaz de garantir, no tempo necessário, os recursos adequados para a execução das ações administrativas, exigindo que se haja preventivamente, ao invés de corretivamente. A transparência é o mecanismo que tenta fazer com que a sociedade tome conhecimento das ações governamentais, passando pelo fornecimento de informações compreensíveis aos cidadãos. Ligada à transparência está a participação popular, que tem nas audiências públicas (art. 48 da LRF) um meio de se tornarem centros de decisão, ao invés de meras participações em exaustivas reuniões.

A implantação e implementação do Controle propiciam melhorias administrativas significativas, tendo em vista que o mesmo constitui-se em um instrumento de gestão e de promoção na defesa do patrimônio público, sendo o ponto de partida para os trabalhos dos Tribunais de contas.

A principal contribuição da Lei de Diretrizes Orçamentárias para a Sociedade e administradores públicos, é a criação do Controle Interno apoiado pelo Controle Externo.

O Controle Externo é a etapa de verificação, que compete aos órgãos externos de verificar, analisar, apurar e concluir entendimento sobre determinado assunto administrativo ou contábil.

O Controle externo pode ser exercício, tanto pelo poder Legislativo do ente federado, quanto pelos tribunais de contas, conselhos e comissões especiais e até pelo Contribuinte.

Os relatórios de prestação de contas: Relatório Resumido da Execução Orçamentária, Relatório da Gestão Fiscal, criados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, ao serem divulgadas bimestralmente e semestralmente, possibilitam aos cidadãos, fiscalizadores e gestores públicos, terem informações melhores e mais ágeis que possibilitam a divida melhores correção quando necessário.

Sendo assim, para atingir as metas e objetivos impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, faz-se necessário a gestão por processos. O primeiro passo é o conhecimento dos processos existentes.

O serviço Público não pode sobreviver e se desenvolver sem pensar no futuro. É necessário superar o personalismo do dirigente, a inconseqüência nos gastos, o sucateamento daquilo que não gera voto, o imediatismo, a leviandade, a politicagem, o imobilismo, o nepotismo, o clientelismo.

Recomenda que estes fatores só serão superados se houver, por parte dos políticos, o real compromisso em encontrar rumos para melhor atender a sociedade. Adotar a filosofia de qualidade requer inverter a preocupação em punir culpados para outra postura, aquela de evitar e corrigir erros, começando por exterminar a tendência ao estrelismo, freqüente em alguns servidores públicos, que se negam a corrigir o mal feito. Envolve também não perdoar o esquivamento expresso sob várias formas, entre elas: "*Isso não foi do meu tempo. Isso foi da gestão anterior, eu avisei mas fui vencido...*". Adotar a filosofia de qualidade significa assumir compromissos e responsabilidades e evitar que apenas um saiba fazer determinadas coisas e se negue a ensiná-las, como forma de assegurar o próprio lugar.

Exige-se ainda, que as decisões não sejam adiadas, quando o problema é difícil. Qualidade no Processo, ao Invés de Inspeção Final - A qualidade no Serviço Público inicia-se por conhecer os processos e o seu encadeamento, devendo-se questionar para cada um deles: Isto é necessário? É viável? É isto que o cliente quer? Com quem posso contar? Há recursos?

Além disso, torna-se fundamental estabelecer padrões de comparação: entre vários impostos, qual é o mais representativo na receita? Quantos dos alunos matriculados chegam ao final do 2º grau? Qual o número de consultas médicas por ano? Os novos veículos reduziram as despesas com manutenção? Priorizar a Qualidade em relação aos Preços nos Processos de Licitação - Para priorizar qualidade nos processos licitatórios, é preciso rever os atuais entraves, que acabam por gerar o "engodo do menor preço". As especificações para compras, mesmo quando detalhadas, não garantem qualidade. Acaba-se por buscar o controle da idoneidade financeira do fornecedor e não a qualidade do seu produto.

Para promover uma mudança, é preciso acompanhá-la, com a coragem de rever cada situação, suportar as críticas e ouvir as queixas. Reagir, se necessário. Não ceder, se estiver seguro. Voltar atrás, quando errar. E finalmente, agir. Perseguir a qualidade a cada passo, o aperfeiçoamento contínuo, o envolvimento de fornecedores, funcionários e clientes, à partir da regra fundamental da "Coerência de Propósitos", revelando a organização, permitindo que seja examinada e viabilizando a participação e o envolvimento, recompensando a criatividade.

O desafio continua sendo começar a construir hoje a empresa do futuro e, para isto, a solução proposta é avaliar as necessidades dos clientes e estar em constante contato com eles, ouvindo suas críticas e sabendo tratá-las.

A mudança nas organizações decorre também da ação de pessoas que exercem funções que lhes conferem autoridade para inovar, transformar. Líderes carismáticos ou líderes autoritários costumam propor e implementar mudanças mesmo

contando com reduzido apoio daqueles que operam os sistemas ou conduzem processos. E essas mudanças podem, no curto prazo, resultarem em aumento de lucratividade, aumento significativo de produtividade. Podem, inclusive, elevar o moral das equipes, uma vez que “as coisas começam a melhorar”.

Embora a maioria das pessoas defenda a necessidade de mudanças, é sabido que estas não se fazem em clima de tranqüilidade e aceitação incondicional. Se existem ameaças ou temores de perdas, inevitavelmente surgirão resistências. Faz parte da natureza humana defender-se dos perigos concretos ou imaginários.

São múltiplas as causas das resistências e estas podem levar ao fracasso as iniciativas de mudança. Oposição velada chega a ser capaz de abortar boas idéias, inviabilizar a implementação de importantes projetos.

Para permanecerem no mercado as instituições precisam, no nível estratégico, avaliar as necessidades do mercado, fazer previsões e revisões constantes, prever demandas futuras, rever seus processos, práticas, políticas e procedimentos, fazendo simulações e avaliando benefícios concretos das mudanças propostas. No nível tático, torna-se essencial definir metas e criar uma mentalidade de implementação. Idéias que não se concretizam impossibilitam a aprendizagem organizacional.

Internamente, mostra-se cada vez mais importante, criar uma boa atmosfera interna e romper com as resistências às mudanças, encontrar tempo para analisar problemas relevantes. E este parece ser o maior desafio. Não tem se mostrado fácil a tarefa de mudar cultura e transformar posturas.

Para crescer e prosperar é preciso superar a falta de tempo, o individualismo e a dificuldade para delegar, queixas permanentes nas organizações.

Pessoas que se deixam dominar pela rotina e pelo senso de urgência, não dispendo de tempo para analisar o que realmente importa. Estão fadadas ao desaparecimento, as empresas nas quais os gerentes não encontram tempo para conversar com suas equipes. Reuniões objetivas e focadas continuam sendo essenciais.

As pessoas precisam entender os propósitos e alinhar atuação. Sem diálogo não há como coordenar esforços e superar obstáculos inevitáveis nas relações de trabalho. Quem não encontra tempo para ajustar a realidade atual, como poderá empenhar-se em demandas futuras e desenhar planos futuros?

Tudo indica que nem sempre se trata, realmente, de falta de tempo. Geralmente as pessoas não são flexíveis, não sabem priorizar. Envolvem-se hoje com tarefas que poderiam ser feitas por outros ou que poderiam esperar e deixam de fazer o que precisa ser finalizado amanhã. Por outro lado, administrar bem o tempo requer foco e concentração, exige muitas vezes a capacidade para dizer “não”. E não se pode também desconsiderar o peso das tarefas desnecessárias, a tendência de muitas pessoas a fazerem coisas que não agregam valor.

Quem concentra em si decisões e tarefas não forma equipes e impede a iniciativa e o comprometimento. A conhecida postura de ensinar a pescar ao invés de dar o peixe continua sendo a postura mais indicada.

Tanto na iniciativa privada quanto no setor público permanece o desafio de estabelecer a relevância das iniciativas de mudança. Muitas pessoas fazem o que consideram importante para elas mesmas, sem levar em conta as necessidades dos clientes e a sobrevivência da empresa no futuro.

Por isso é essencial desenvolver a sensibilidade estratégica, a capacidade de levar em conta tanto os aspectos financeiros quanto comerciais e operacionais, a pensar como empresário, considerando a necessidade de aumentar receita sem perder de vista a importância de racionalizar os custos. Dados e fatos, informações atuais e precisas podem ampliar a consciência das pessoas e levá-las a pensar de modo sistêmico. Esconder informações é dos maiores males que se faz a uma organização que deseja crescer e permanecer no mercado.

Os líderes do futuro precisarão encontrar estratégias para romper com as resistências às mudanças, encontrar tempo para analisar problemas relevantes, prever e rever rumos, exercitar a capacidade de prever demandas futuras . Empresários e gerentes precisam descobrir formas de sensibilizar as equipes para a importância das metas. Todos precisam entender que é preciso agir, tomar a iniciativa, correr riscos. E não há muita novidade: as pessoas continuarão a fazer a diferença pois tecnologia se copia facilmente. Persistência e determinação continuarão a ser a chave do sucesso. Especialmente no setor público, a construção da empresa de amanhã envolve desafios. Por um lado, os dirigentes políticos que ocupam cargos de confiança queixam-se da resistência ao seu trabalho por parte do corpo permanente. Sentem-se rejeitados pelas equipes, demoram a conquistar confiança. Por outro lado, os servidores efetivos vivem continuamente a ameaça da descontinuidade quando da alternância no poder, uma vez

que os líderes permanecem no poder por três ou quatro anos e, quase sempre, tendem a desconsiderar o que se encontra em andamento, frustrando expectativas e baixando a motivação. Para se construir a empresa do futuro tanto a iniciativa privada quanto o serviço público precisam ampliar a consciência das equipes para o compromisso com o usuário ou cliente, postura essencial para se evitar que os conflitos internos desviem a energia das pessoas do foco que realmente importa: atender o cliente e servir ao público pagador de impostos, merecedor de respeito, de informação precisa e ágil, ávido por soluções para os problemas.

Nos últimos cinco ou seis anos administrar uma empresa ou um negócio tem sido tarefa das mais árduas no Brasil, face à velocidade de mudanças na forma de gerir provocada pela igualmente rápida necessidade de competir de forma global.

A abertura da economia e a tão falada globalização aconteceram de forma rápida e implacável, tomando de surpresa setores inteiros da economia e tornando-os incapazes de competir. As primeiras defesas foram os rápidos e desordenados cortes estruturais e de custos que as empresas executaram para poder sobreviver e ganhar fôlego na maratona da competitividade. Muito se fez em pouco tempo, porém sem muito critério ou tecnologia.

"Enxugar" as organizações era a palavra de ordem, e isso significou reduzir drasticamente o número de pessoas, os níveis hierárquicos, as funções, enfim todos os custos possíveis. Esta atividade ganhou o tão conhecido nome de "reengenharia".

Como conseqüência disto as atividades da empresa foram reagrupadas, os cargos remanescentes tiveram ampliação de suas responsabilidades e as pessoas passaram a trabalhar mais, em muitos casos pelo mesmo salário. Pouco se fez pela revisão das tarefas e pela eliminação de atividades sem valor agregado aos objetivos do negócio.

Em outras palavras, reduziu-se o número de pessoas e manteve-se as mesmas tarefas, os mesmos relatórios, as mesmas reuniões, e as mesmas formas de se resolver problemas, e o que é pior, muitas vezes sem capacitar a "nova" organização para desempenhar as novas atribuições. Como resultado, caíram os custos (mas somente aqueles relacionados à folha de pagamento) e, na mesma proporção, caíram a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e até a lucratividade do negócio. O que fazer agora? Como recuperar a qualidade do negócio e a confiança do cliente?

Há como capacitar a tempo os profissionais remanescentes na organização? A resposta é sim. Capacitar, porém, é parte da solução. A outra parte resume-se inquestionavelmente na revisão e melhoria dos "processos de trabalho", ou seja, o fluxo de atividades visando um objetivo de negócio. Este trabalho deveria ter sido feito antes de qualquer corte ou modificação na estrutura organizacional da empresa, uma vez que é a partir dele que se deve determinar o que será mantido ou eliminado na mesma.

Mesmo após a redução da estrutura organizacional, na maioria das empresas há ainda uma grande parcela dos chamados "custos invisíveis" provenientes dos processos de trabalho inadequados.

Em outras palavras, a revisão e melhoria dos processos tem por objetivos principais a redução dos "custos invisíveis" e a melhoria da qualidade do negócio, representada pela maior agilidade de resposta ao mercado, maior integração dos departamentos da empresa com os objetivos do negócio e a constante preocupação em manter somente as atividades que agregam valor ao mesmo.

À contínua atividade de revisão e melhoria de processos dá-se o nome de "Gerenciamento de Processos".

As atividades de uma empresa são na realidade um emaranhado de processos e sub-processos interagindo entre si, na maior parte das vezes de forma desordenada, ou quando muito, de forma "departamentalizada" ou seja, dentro dos compartimentos estanques chamados de "departamentos".

O ponto crucial da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa. Quais os processos "críticos" da organização, aqueles que afetam diretamente ou com maior intensidade a lucratividade ou o futuro dos negócios.

Antes de identificá-los é preciso, porém, saber claramente quais são os objetivos estratégicos do negócio ou da empresa. Eles são o ponto de partida de todo o trabalho. Isso não significa que o trabalho de revisão de processos só possa ser feito se a empresa tiver um plano estratégico formal. O que se pede é uma clara noção dos objetivos de médio e longo prazo dos negócios.

A partir dos objetivos estratégicos deve-se sempre definir primeiramente o chamado "processo macro" da empresa ou do negócio. Este é definido pela principal seqüência de atividades desde a entrada do pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço a ele.

O processo macro é aquele que integra as atividades de todos os departamentos da empresa em relação à satisfação das necessidades do cliente.

A iniciativa de promover a melhoria de processos deve partir da cúpula da empresa, sendo seu comprometimento e envolvimento fundamentais para o resultado esperado.

A operacionalização dos trabalhos deve ser feita por uma equipe multifuncional (com representantes de diferentes departamentos), nomeada pela direção da empresa e treinada na metodologia de gerenciamento de processos.

Sendo o "processo macro" o mais importante deles, a equipe deve se concentrar nas interfaces do mesmo, ou seja, na "passagem do bastão" entre departamentos, para garantir a agilidade e a objetividade do processo quanto à satisfação do cliente.

Em última análise a revisão do processo macro requer das pessoas uma visão de negócio, onde os esforços são compartilhados e o resultado é medido em função dos objetivos estratégicos. A chave aqui é o compromisso com o processo e não somente com os resultados do departamento.

Um dos caminhos para se proceder à análise do processo macro e seus sub-processos críticos é a representação destes em fluxogramas. A vantagem desta ferramenta é permitir a compreensão clara do processo a todos os envolvidos.

A análise do processo requer que se questione constantemente Por Que? as atividades são feitas desta forma, se agregam valor ao negócio ou se estão na seqüência correta. A partir desta análise serão tomadas decisões quanto a manter, modificar (geralmente simplificar) ou até mesmo eliminar alguma atividade.

Por fim, conhecendo-se quais os recursos humanos e materiais necessários para se chegar ao processo ideal, a empresa deve rever seu desenho organizacional, chegando ao detalhamento das responsabilidades de cada cargo, relativas aos processos.

Uma vez definidos o processo ideal, seus recursos e as ações necessárias para sua realização, a etapa final do trabalho consiste da implementação deste processo e seu constante monitoramento.

O monitoramento busca medir o sucesso da implementação do processo ideal bem como identificar eventuais mudanças no mesmo, em função de novos objetivos de negócio.

Este trabalho só é viável, porém, com a adoção de medidas de performance que reflitam os benefícios conquistados pela análise e gerenciamento dos processos.

Quaisquer que sejam os parâmetros adotados - lucratividade, tempo, redução de custos ou qualquer outro - é importante que eles sejam quantificáveis. A adoção de medidas puramente qualitativas torna o monitoramento sujeito a interpretações subjetivas e não revela o resultado real da melhoria do processo.

A análise e gerenciamento dos processos traz sem dúvida resultados significativos na eliminação ou redução dos chamados "custos invisíveis", mas, muito mais do que isso, contribui para uma mudança de filosofia de trabalho. Uma organização orientada a processos é antes de mais nada uma organização consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio.

6.2- Recomendações para futuras pesquisas

Participação efetiva na criação de todos os instrumentos de Planejamento e Controle da Entidade Pública, bem como acompanhamento da Legislação em vigor, tendo conhecimento das mudanças que acontecem com muita frequência. A Lei de responsabilidade Fiscal – lei Complementar 101, e a Lei 4320/64, orientam em seus artigos formas de se atingirem o objetivo do Planejamento e Controle diante da Nova Lei de Responsabilidade Fiscal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. Contabilidade na Gestão Municipal. São Paulo: Atlas, 2002.

ANGELICO, João. Contabilidade Pública. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Planejamento (Seção de São Paulo, Folha de São Paulo), 26/01/1961

BALEEIRO, Aliomar. Uma Introdução à Ciência das finanças e a política fiscal. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1964

BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CAMPOS, Silvia Butters de, PULLIG, Antônio Carlos Apio, OLIVEIRA, Dairaci de Senna. Organização Administrativa. Rio de Janeiro: IBAM: SOMMA-BDMG, 1997.

CASTRO, José Nilo de. Responsabilidade Fiscal nos Municípios. 1 ed. São Paulo; Del Rey, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos. 5 ed. São Paulo; Editora Afiliada, 1994.

GIACOMONI, James. Orçamento Público. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KHAIR, Amir Antônio. Guia de Orientação para as Prefeituras – Simples Municipal. Governo Federal, Maio de 2000.

MATIAS, Alberto Borges e CAMPELLO, Carlos G.B. Administração Financeira Municipal. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NUNES, Selene Peres. Programa Nacional de Treinamento: Manual Básico para Municípios. 2 ed. Brasília, 2002.

SILVA, Edson Jacinto da. O Município na Lei de Responsabilidade Fiscal. São Paulo, Editora de Direito Ltda.

SILVA, Lino Martins da. Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLOMSKI, Valmor. Manual de Contabilidade Pública: um enfoque na contabilidade municipal. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLEDO JUNIOR, Flavio C. de; ROSSI, Sergio Siqueira. Lei de Responsabilidade Fiscal comentada artigo por artigo. 2 ed. São Paulo; Editora NDJ, 2002.

www.gruposim.com.br

www.magnusauditoria.com.br

www.sef.mg.gov.br

www.sifnet.gov.br

www.tce.mg.gov.br