

II PRÊMIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

**CATEGORIA:
“EXPERIÊNCIAS E INICIATIVAS DE SUCESSO”**

Projeto Abelhinha

*“A abelha simboliza comunicação, trabalho árduo com harmonia, néctar da vida,
organização.”*

Belo Horizonte, outubro de 2006.

RESUMO

O presente trabalho apresenta a iniciativa da Superintendência de Gestão e Finanças da Secretaria de Estado de Fazenda de promover um sistemático acompanhamento dos gastos realizados pela instituição, com o seu custeio. A priori, utilizou-se de um arcabouço teórico capaz de demonstrar o grau de relevância para a administração pública contemporânea de um processo voltado para o monitoramento dos gastos governamentais. Após este recorte doutrinário, fez-se apresentação dos principais objetivos e aspectos metodológicos que permeiam o projeto. Assim, buscou-se fazer um resgate histórico de todo o processo que envolveu da gênese do projeto até os principais resultados obtidos. Por intermédio dos relatórios de acompanhamento de gastos, o Projeto Abelhinha desenvolveu uma ferramenta de gestão capaz de subsidiar planejamentos, facilitar o desenvolvimento de estudos, favorecer a tomada de decisão, aprimorar práticas gerenciais e, principalmente, racionalizar a despesa realizada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3 OBJETIVOS DO PROJETO ABELHINHA	11
4 METODOLOGIA	13
5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	14
5.1 Grupo de Despesas I	18
5.1.1 Água	19
5.1.2 Alimentação em Postos de Fiscalização.....	21
5.1.3 Combustível	22
5.1.4 Energia elétrica	24
5.1.5 Telefonia.....	26
5.2 Grupo de Despesas II.....	28
5.2.1 Serviços de informática	29
5.2.2 Locação de equipamentos reprográficos	30
5.2.3 Serviços de conservação e limpeza	31
5.2.4 Serviços postais e telegráficos	32
5.2.5 Diária	33
5.2.6 Agenciamento de viagens	33
5.2.7 Locação de bens imóveis	33
5.2.8 Reparo de veículos oficiais	34
5.2.9 Serviços de portaria.....	34
5.2.10 Serviços auxiliares.....	35

5.2.11 Serviços de digitação.....	35
5.2.12 Serviços de chapas	35
5.2.13 Serviços de trabalhadores mirins	36
5.2.14 Ajuda de custo.....	36
5.2.15 Ressarcimento de pessoal	36
6 RESULTADOS	36
7 CONCLUSÃO	38
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
9 ANEXOS	45
9.1 Anexo I Relação Unidades Executoras e despesas contempladas.....	46
9.2 Anexo II Relatório de Pesquisa	50
9.3 Anexo III Procedimento Operacional Padrão nº 16 e Fluxograma.....	69
9.4 Anexo IV Cartilha.....	78
9.5 Anexo V Gráfico – Despesas acompanhadas x cota descentralizada	79

1 INTRODUÇÃO

No início do exercício de 2003, o Estado registrava uma situação financeira crítica, diante da perspectiva de déficit em torno de 2 bilhões, exigindo a adoção de medidas capazes de melhorar a situação num curto espaço de tempo e gerar condições necessárias à obtenção e sustentabilidade do equilíbrio fiscal.

A partir dessa constatação, o Governo de Minas Gerais iniciou o processo de reforma gerencial do Estado, denominado “Choque de Gestão”, priorizando a necessidade de adequação da gestão pública moderna a critérios de eficiência, eficácia, ética, controle, transparência e obtenção de resultados a partir da redução de despesas, crescimento da receita, reestruturação de processos e gerenciamento de projetos.

Além disso, a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, já havia instituído o regime de gestão fiscal responsável, estabelecendo normas de finanças públicas como forma de prevenir riscos e corrigir desvios capazes de provocar resultados negativos nas contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização como premissas básicas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal criou, portanto, condições para a implantação de uma nova cultura gerencial na gestão dos recursos públicos e incentivou o exercício pleno da cidadania.

O processo de controle de gastos teve início com a edição do Decreto nº 43.147, de 03.01.03, denominado “Decreto de 100 dias”, dispondo sobre o controle do gasto público, vedando a realização de determinados compromissos, tais como: concessão de diárias de viagens para outros estados, aquisição de passagens aéreas, participações em cursos, congressos e similares, renovação de contratos, entre outros.

O novo Governo de Minas editou o Decreto nº. 43.361 de 30/05/2003, estabelecendo meta de redução de 40% no gasto com telefonia fixa, em relação ao gasto ocorrido em março de 2003.

Foi editado, também, o Decreto nº. 43.696 de 11/12/03, alterado pelo Decreto nº. 44.063 de 30/05/05 estabelecendo meta de redução de 15% no gasto com energia elétrica, em relação valor médio gasto no exercício de 2003.

No que se refere à execução da despesa, foram intensificadas ações de forma a permitir o ajuste da programação orçamentária e financeira, promovendo-se estudos que identificassem novas formas de reduzir os gastos.

Assim, a Secretaria de Estado de Fazenda - SEF, cumprindo sua missão institucional, concentrou-se na busca do equilíbrio orçamentário, envidando esforços no sentido de elevar a arrecadação e exercer uma boa administração financeira.

Nesse contexto, a Superintendência de Gestão e Finanças da SEF, após a adoção de várias medidas de racionalização de gastos, iniciou, a partir de 2004, o processo de

acompanhamento de gastos, com o propósito de acompanhar a despesa realizada pelas Unidades Executoras da SEF.

O acompanhamento dos gastos significa não somente o cumprimento de um dispositivo legal, mas a introdução de uma importante ferramenta de gestão capaz de indicar o nível de desempenho da SEF com relação aos produtos e serviços gerados, às atividades desenvolvidas e aos processos executados.

O presente trabalho pretende apresentar a evolução desse processo de acompanhamento e controle, discorrendo sobre a tentativa de fazer dos relatórios emitidos um instrumento de gestão, capaz de subsidiar planejamentos, facilitar o desenvolvimento de estudos, favorecendo a tomada de decisão, aprimorando práticas gerenciais e, principalmente, viabilizando a racionalização da despesa realizada.

A organização e apresentação dos dados estão dispostas em sete seções. Após esta breve introdução apresenta-se, na seção 2, o referencial teórico que busca estabelecer relação entre os principais aspectos de reformas do Estado, o Choque de Gestão e a necessidade de um acompanhamento de gastos na Secretaria de Fazenda. Na seção 3 estão elencados os objetivos do Projeto Abelhinha. Na 4ª seção faz-se um relato dos aspectos metodológicos citando os instrumentos utilizados na implementação do projeto. A seção 5, por sua vez, promove uma descrição detalhada da evolução do acompanhamento por tipo de despesa executada. Na 6ª seção, destacam-se os principais resultados alcançados. Conclui-se o trabalho, na seção 7, ressaltando-se os aspectos observados pela experiência, evidenciados por elementos

considerados positivos e salientando as necessidades de aprimoramento das práticas relativas ao acompanhamento de gastos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o movimento de reformas do aparelho estatal ganhando cada vez mais força e, principalmente, após a abertura do debate, em 1995, com o Plano Diretor de Bresser Pereira, muitos foram os governos estaduais que implementaram projetos que visavam à modernização administrativa. Entre esses estados destacam-se Bahia, Ceará, Pernambuco, São Paulo, Acre e Minas Gerais.

Minas Gerais vivenciou uma experiência de reforma do aparato estatal denominado pelos gestores que o implantaram como “Choque de Gestão”.

De acordo com Marini (2002), os princípios que inspiraram o desenho de políticas de gestão públicas sob a trajetória de reforma do Estado estão relacionados aos princípios gerais da denominada nova gestão pública: flexibilidade, orientação para resultados, foco no cliente e controle social. Tal processo é composto por uma série de políticas de gestão pública, principalmente, para o interesse do presente trabalho, adequações na área orçamentária, patrimonial e financeira, que se destina, em última análise, à promoção do ajuste fiscal.

De acordo com Vilhena et al (2006):

“O choque de gestão não é mais uma concepção de “reforma administrativa” ou de “reforma do Estado”. Há duas principais distinções no choque de gestão. Primeiramente, constituiu adequação institucional voltada

para o desenvolvimento. Não é a adequação institucional pela forma (buscando a necessária implantação de padrões, tais como, por exemplo, da burocracia ortodoxa ou de concepções autodenominadas “pós burocrática”), tampouco a adoção de um corolário desenvolvimentista, sem chão implementador. Segundo, e complementarmente, foi concebido a partir de uma perspectiva integradora de políticas. Estes atributos são originais tanto em perspectiva histórica nacional como internacional”. (VILHENA, et al 2006, pg.29)

Cabe, a priori, resgatar o ambiente em que se instaurou o processo de modernização da máquina pública em Minas Gerais. Segundo Anastasia (2006), o panorama da administração pública no ano de 2002 era gravíssimo, uma vez que o Estado encontrava-se em um quadro fiscal caracterizado por um notório déficit orçamentário, existente desde 1996.

A falta de recursos para o pagamento de despesas e a ausência de investimentos com recursos do Tesouro, agregadas a essa situação fiscal, provocava um processo de sucateamento da administração pública mineira.

No intuito de reverter o referido quadro e de construir um modelo de gestão pública eficiente e eficaz, o governo lançou-se, primeiramente, a pesquisar experiências existentes, tanto positivas quanto negativas, compilando inclusive as razões de sucesso e fracasso, para que fossem potencializadas ou evitadas, adaptando-as à necessidade, à realidade e à cultura local. Diante de tal conjuntura, o governo propôs a chamada formulação estratégica dual do Estado que se sustentava em dois pilares: o equilíbrio fiscal (estratégia do presente) e uma agenda desenvolvimentista (estratégia do futuro).

Destaca-se o caráter inovador do projeto “Choque de Gestão” que representou um novo marco baseado na estruturação de uma administração pública voltada para os anseios e demandas da

sociedade. O sustentáculo deste modelo é o alinhamento da visão de futuro, objetivos e prioridades dos órgãos e entidades e, destes, com os servidores públicos. Outro fator preponderante é a implementação do governo eletrônico, responsável pela gestão de processos e informações, além de um desenvolvimento no relacionamento com a sociedade, conferindo maior racionalidade e transparência ao Estado.

A partir dos movimentos no sentido de promover as Reformas de Estado, tanto em nível federal quanto estadual, verifica-se uma grande consonância entre os principais aspectos reformistas e o projeto de acompanhamento de gastos da Secretaria de Estado de Fazenda.

Buscando-se, principalmente, estabelecer a relação entre a necessidade de um acompanhamento de gastos e o “Choque de Gestão” em Minas Gerais, recorre-se a Renata Vilhena e Maria Thais Santos (2006) que, em obra publicada sobre a Reforma Administrativa de Minas Gerais, dizem:

[...] Os esforços, via de regra, se concentravam nos cortes lineares de custeio e pessoal e no esforço fiscal disperso e pouco planejado, impedindo que o Estado cumprisse suas funções com eficácia e legitimidade. Especificamente quanto ao custeio, vale destacar que é com essas dotações que o Poder Público implementa as diversas políticas públicas, o que vem reforçar a máxima de que a solução se concentra na redução dos gastos, pelo aumento da eficiência dos recursos despendidos pelo Poder Público, e não por simples cortes lineares [...] (VILHENA et al, 2006, pg. 335,).

Outro autor que pode ser citado para avaliar a íntima relação do monitoramento dos gastos públicos com os movimentos de reforma é Bresser Pereira (2002) que afirmou:

“A Reforma do Aparelho do Estado voltada para a gestão e busca de resultados, inclusive com indicadores, metas e avaliação de desempenho, é um processo de mudança da instrumentalidade da ação do Estado, dos meios, da governança, no manejo ou gerenciamento de seus recursos econômicos e sociais, na busca da eficiência”. (BRESSER, 2002)

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, publicada em 04.05.2000), é mais um aspecto relevante que deve ser destacado. Ela está estruturada em 75 artigos que foram capazes de promover uma mudança institucional no tocante às finanças públicas. Tal dispositivo jurídico constitui-se na principal ferramenta de regulação das contas públicas no Brasil.

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. É o código de conduta para os administradores públicos que passarão a estabelecer normas e limites para administrar finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade.

Para alcançar este objetivo a Lei dispõe de meios, dentre os quais se destacam as ações planejadas e transparentes na busca do equilíbrio das contas públicas, cujas metas de resultado entre receitas e despesas devem ser cumpridas.

Em síntese, essa Lei objetiva disciplinar a gestão dos recursos públicos atrelando maior responsabilidade aos seus gestores¹.

Dentre os principais pontos integrantes da LRF, podemos destacar:

- ✓ estabelecimento de limites de gastos com pessoal, como percentual da receita corrente líquida, para as três esferas de Poder (União, Estados e Municípios);

¹ Trecho retirado no site do Tribunal de Contas da Bahia (<http://www.tcm.ba.gov.br/lrf/index.asp>)

- ✓ definição de metas fiscais anuais e a exigência de apresentação de relatórios de acompanhamento;
- ✓ instituição de controle das finanças públicas em períodos eleitorais.

Por fim, merecem destaque os decretos de nº. 44.063/2003 e 43.361/2003 publicados pelo Governo de Minas que estabeleceram, respectivamente, metas de redução de gasto com energia elétrica (15%) e telefonia fixa (40%) em relação à despesa realizada em 2003.

3 OBJETIVOS DO PROJETO ABELHINHA

Objetivo Geral

- ✓ Dotar a Secretaria de Estado de Fazenda de condições e instrumentos que possam auxiliar no processo de racionalização de gastos públicos.

Objetivos Específicos

- ✓ Oferecer aos gerentes informações capazes de subsidiar a tomada de decisão.
- ✓ Identificar distorções de valores.
- ✓ Servir como ponto de orientação para a adoção de medidas de ajustes pelas Unidades Executoras.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Aumentar a visibilidade dos procedimentos, das ações, do andamento dos processos e dos resultados.
- ✓ Otimizar e padronizar fluxos e procedimentos de trabalho atuais e sugerir novos.

4 METODOLOGIA

Nessa seção, procura-se demonstrar os métodos utilizados para desenvolvimento do projeto Abelhinha.

Com o objetivo de organizar as idéias envolvendo o assunto, foi elaborado um plano de trabalho, contendo os principais aspectos relacionados à implementação do acompanhamento de gastos no âmbito da SEF.

A primeira ação foi identificar, pelo armazém do SIAFI, as despesas realizadas pelas Unidades Executoras , cujos valores se mostraram mais representativos, uma vez que o objetivo era o de promover o acompanhamento da evolução dessas despesas, fornecendo aos gerentes maiores condições para intervir quando da detecção de situações consideradas fora do padrão. Procedeu-se, também, ao levantamento de informações contratuais essenciais para o acompanhamento de algumas das despesas identificadas. A intenção era acompanhar o gasto realizado mensalmente, classificando as despesas pelo regime de competência, conferindo qualidade ao dado quantitativo extraído do SIAFI.

Elaborou-se planilhas para a coleta de dados, junto às unidades executoras, por meio eletrônico. Construiu-se um banco de dados, utilizando a ferramenta tabela dinâmica do programa Excel, que foi alimentado com dados mensais, informados pelas Unidades Executoras.

Estabeleceu-se alguns indicadores de desempenho para análise e comparação do comportamento das despesas.

Após consolidação dos dados, foram emitidos relatórios para encaminhamento das informações aos gerentes da SEF. Paralelamente, foi criado um relatório analítico contendo esclarecimentos e aspectos apontados como fatores relevantes e determinantes para identificação de peculiaridades inerentes a determinadas regiões e administrações fazendárias. Assim, o banco atualizado viabilizou a consolidação dos dados e seus desdobramentos em tabelas e gráficos, possibilitando a verificação de distorções, tendências e sazonalidades e favorecendo a adoção de ajustes necessários.

5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Nessa seção, descreve-se a evolução do Projeto Abelhinha desde a sua implementação.

O processo de acompanhamento de gastos teve início em 2004, em razão da publicação dos Decretos 43.361 de 30.05.03 e 43.696 de 11.12.03, que estabeleceram metas de redução de gastos com energia elétrica e telefonia fixa.

No que se refere ao fornecimento de energia elétrica, a SGF revisou e adequou as demandas contratadas, de acordo com a modalidade tarifária mais indicada para os diversos imóveis ocupados pela SEF.

Quanto ao gasto com telefonia fixa, a SGF adotou medidas de racionalização e controle tais como cancelamento de ramais, redução de acesso a senhas para realização de ligações interurbanas, restrição de ligações para telefones celulares e redução de linhas diretas.

A partir dessas medidas, foi iniciado o projeto “Gestão de Gastos”, com a finalidade de acompanhar os principais gastos realizados pelas unidades executoras da SEF, indicando os pontos que apresentassem distorções em relação ao padrão previamente estabelecido para as despesas de custeio.

Levantou-se, pelo armazém do SIAFI, o gasto realizado em 2003 com energia elétrica e telefonia, estabelecendo-se os valores de referência para acompanhamento das metas governamentais de redução de gastos.

Em 2005, a partir de levantamento das despesas executadas em 2004, cujos os valores se mostraram mais representativos, ampliou-se o número de itens acompanhados pelo projeto.

Fez-se, também, a apropriação do gasto com o material de consumo fornecido pelo almoxarifado da SEF, locação de equipamentos reprográficos, serviços de trabalhador mirim e de digitação, por unidade usuária.

Com as informações consolidadas em um banco de dados, foi possível estabelecer alguns indicadores de desempenho, para análise e comparação do comportamento das despesas contempladas no projeto e foram encaminhados, trimestralmente, aos gerentes da SEF relatórios contendo os resultados apurados, em forma de tabelas e gráficos.

Ao final do exercício de 2005, concluiu-se a construção da primeira série histórica, demonstrando-se a evolução dos gastos e os resultados apurados num período de 12 meses, tendo sido acompanhado pelo projeto o equivalente a 64,04% das despesas realizadas pela SEF, em relação à cota descentralizada.

A elaboração do relatório analítico ofereceu aos gerentes a possibilidade de apresentar comentários e/ou justificativas para situações consideradas fora do padrão.

A partir de 2006, o projeto “Gestão de Gastos” passou a denominar-se “Projeto Abelhinha” e foi inserido no planejamento estratégico da Superintendência de Gestão e Finanças, com o objetivo de gerir os gastos das unidades executoras subsidiando o processo de tomada de decisão.

Principais ações do Projeto Abelhinha:

- ✓ ampliar o número de itens de despesas acompanhadas;
- ✓ ampliar o número de indicadores;
- ✓ criar mecanismos de forma a garantir o uso dos relatórios gerados como ferramenta de gestão;

- ✓ desenhar o fluxo das atividades relacionadas à gestão de gastos;
- ✓ evoluir a metodologia para a formação de um centro de custos na SEF.

Ampliou-se o número de despesas acompanhadas de 16 para 24, elevando-se a meta de acompanhamento de 64,04% para aproximadamente 80%. Conseqüentemente, novos indicadores de desempenho foram estabelecidos.

As unidades executoras e respectivas despesas contempladas pelo projeto estão demonstradas no Anexo nº I.

Foi feita uma pesquisa para análise e avaliação geral da utilização do relatório de Acompanhamento de Gastos, bem como apuração da periodicidade considerada ideal para emissão dos relatórios. Verificou-se que o acompanhamento dos gastos realizados pelas unidades executoras evoluiu de forma desejável. A pesquisa permitiu o estabelecimento de novos indicadores, novas metas e outros planos de trabalho. O relatório completo da pesquisa encontra-se no Anexo II.

Com o objetivo de ilustrar os procedimentos adotados, foi elaborado o fluxograma das tarefas, permitindo a otimização do processo de acompanhamento de gastos. Esses procedimentos foram registrados pela SGF como o Procedimento Operacional Padrão nº 016, constantes do Anexo III.

Visando consolidar a parceria com as unidades executoras e ampliar a divulgação do projeto no âmbito da SEF, foi elaborada cartilha constante do Anexo IV.

O acompanhamento de gastos tem sido um instrumento de gestão imprescindível à manutenção do equilíbrio orçamentário. Está constatado que sua elaboração e aplicação decorrem de um planejamento bem elaborado.

A experiência mostra que a falta de um acompanhamento sistemático contendo dados básicos para a tomada de decisão obriga aos administradores a agirem sem contar com o necessário subsídio e respaldo de informações. O resultado, quase sempre, não é satisfatório, pois, as decisões são generalistas.

Busca-se observar onde existe disparidade entre o planejamento das despesas e sua efetiva execução. Os dados são analisados a partir de resultados considerados adequados ou não. Faz-se uma confrontação entre o planejado e o realizado, demonstrando-se, em cada despesa, as discrepâncias, visando identificar:

- ✓ grupos de despesas de maior relevância;
- ✓ discrepâncias e ajustes mais freqüentes.

Espera-se, também, verificar, por intermédio dos resultados, até que ponto as unidades fazendárias estão sendo auxiliadas por esse instrumento de gestão e se o acompanhamento está contribuindo para a análise dos resultados do planejamento estratégico da SEF,

averiguando, dentro do escopo das propostas formuladas pela Subsecretaria do Tesouro, se estes resultados são os esperados, lembrando que eles evoluem ao longo do tempo, estando sujeitos às modificações e interações necessárias.

Considerando que o banco construído oferece várias possibilidades para apresentação dos resultados apurados, que ficaria muito extenso expor todas elas, e para não correr o risco de restringir demasiadamente o leque de opções, a seguir, apresenta-se o detalhamento da evolução do projeto, de acordo com as despesas acompanhadas, ilustrando-as de diferentes maneiras.

Para um melhor entendimento da forma como são tratadas as despesas contempladas pelo Projeto Abelhinha, elas estão separadas em dois grupos, de acordo o nível dos resultados alcançados.

5.1 Grupo de Despesas I

Encontram-se nesse grupo as despesas para as quais já foram estabelecidos alguns indicadores de desempenho, detalhadas de acordo com a sua execução, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Total das Despesas Executadas - 1º semestre/2006

TIPO DE DESPESA	VALOR (R\$)	%
Água	219.881,27	6,67%
Alimentação em Postos de Fiscalização	383.206,70	11,62%
Combustível	609.300,93	18,47%
Energia Elétrica	1.284.431,66	38,94%
Telefonia Celular	19.991,18	0,61%
Telefonia Fixa	782.076,10	23,71%
Total Global	3.298.887,84	100,00%

Fonte: Banco de Dados do Projeto Abelhinha

5.1.1 Água

Despesa acompanhada pelo projeto desde o início do exercício de 2005. As unidades executoras informam à SGF o valor gasto e o consumo em m³.

O tratamento desses dados permite apurar:

- ✓ valor do m³ pago por unidade;
- ✓ valor médio do m³ pago pela SEF;
- ✓ comportamento de cada unidade em relação à média apurada.

A título de exemplo, ilustramos, com a tabela abaixo, a forma utilizada para acompanhamentos desse gasto.

Tabela 2: Gasto realizado com água pela AF/BH em 2005 e 1º Semestre de 2006

MÊS	EXERCÍCIO					
	2005			2006		
	R\$	Consumo (m3)	Valor /m³	R\$	Consumo (m3)	Valor /m³
Janeiro	1.752,71	667	2,63	1.962,33	416	4,72
Fevereiro	1.691,57	644	2,63	2.092,71	456	4,59
Março	1.848,94	595	3,11	2.262,50	482	4,69
Abril	2.185,18	350	6,24	2.029,91	407	4,99
Maiο	1.889,70	336	5,62	2.093,53	376	5,57
Junho	1.661,45	362	4,59	1.964,94	375	5,24
Julho	1.774,87	553	3,21	-	-	-
Agosto	1.792,91	543	3,30	-	-	-
Setembro	1.740,34	528	3,30	-	-	-
Outubro	1.854,70	371	5,00	-	-	-
Novembro	1.752,11	374	4,68	-	-	-
Dezembro	1.850,81	391	4,73	-	-	-
Total Global	21.795,29	5.714	3,81	12. 405,92	2.512	4,94

Fonte: Banco de Dados do Projeto Abelhinha

Constatou-se a existência de grandes variações no valor do m³ pago pelas diversas unidades da SEF e também foram identificadas situações fora do padrão desejado, cujas causas foram atribuídas a vazamentos, precariedade das instalações em redes hidráulicas e sistemas de ar condicionados, necessidade de instalação de medidores de consumo em algumas unidades, casos específicos de abastecimento com a utilização de poços artesianos, cobrança de taxa mínima devido à impossibilidade de medição de consumo. O acompanhamento exercido permitiu retratar aos gerentes o resultado apresentado por cada unidade, promovendo-se a adoção de medidas necessárias para sanar os problemas identificados.

5.1.2 Alimentação em Postos de Fiscalização

Essa despesa começou a ser acompanhada no exercício de 2004. Desenvolveu-se um estudo preliminar com o objetivo de se estabelecer critérios para o fornecimento de alimentação aos Postos Fiscais, tendo sido levantado o gasto realizado, número de servidores beneficiados e de refeições servidas.

A partir de 2005, com base nas informações prestadas pelas unidades executoras foi possível apurar o valor médio *per capita* gasto em cada Posto Fiscal.

Nos Postos Fiscais existem duas formas de execução desse gasto:

- a) Aquisição de gêneros alimentícios para preparação de refeição.
- b) Aquisição de refeição pronta.

As unidades executoras informam o valor gasto, por tipo de aquisição e o número de servidores beneficiados. O tratamento desses dados permite apurar:

- ✓ valor médio *per capita* gasto na SEF, por Posto Fiscal;
- ✓ comportamento de cada PF em relação ao valor médio *per capita* gasto na SEF.

Verificou-se variações significativas em relação ao valor médio apurado:

- ✓ distorções ocasionadas por divergências entre o quantitativo informado e o número de servidores beneficiados pelo fornecimento de alimentação;
- ✓ diferenças significativas nos valores praticados nos diversos Postos da SEF, inclusive na circunscrição de uma mesma Superintendência;
- ✓ aspectos específicos e inerentes a determinadas regiões.

Tabela 3: Despesa Executada com alimentação nos PF na SRF II – 2º Trimestre de 2006

SRF	Unidade Executora	Posto Fiscal	Tipo Alimentação	Mês	Valor	Nº Médio de Servidores Beneficiados	Valor Médio <i>Per capita</i> Mensal
SRF II - Divinópolis							
	S. S. Paraíso	S. S. Paraíso	Preparada				
				Abril	1.326,18	22	60,28
				Maio	1.326,18	22	60,28
				Junho	1.326,15	23	57,66
			Preparada Total		3.978,51	22	59,38
		S. S. Paraíso Total			3.978,51	22	59,38
	S. S. Paraíso -Total				3.978,51	22	59,38
	Nova Serrana	Olavo Gonçalves	Preparada				
				Abril	2.143,89	16	133,99
				Maio	2.143,89	20	107,19
				Junho	2.143,89	19	112,84
			Preparada Total		6.431,67	18	116,94
		Olavo Gonçalves Total			6.431,67	18	116,94
	Nova Serrana Total				6.431,67	18	116,94
	Passos	Capetinga	Preparada				
				Abril	1.024,03	10	102,40
				Maio	1.114,22	11	101,29
				Junho	1.037,55	9	115,28
			Preparada Total		3.175,80	10	105,86
		Capetinga Total			3.175,80	10	105,86
	Passos Total				3.175,80	10	105,86
SRF II - Divinópolis Total					13.585,98	17	89,38
Total					13.585,98	17	89,38

Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.1.3 Combustível

Essa despesa começou a ser acompanhada a partir do exercício de 2005. A princípio, as unidades executoras prestaram informações relativas ao gasto mensal realizado, ao tipo de combustível utilizado e ao número de veículos existentes.

A partir dessas informações, considerou-se o número de veículos utilizados no período, para calcular o valor médio gasto por cada unidade executora.

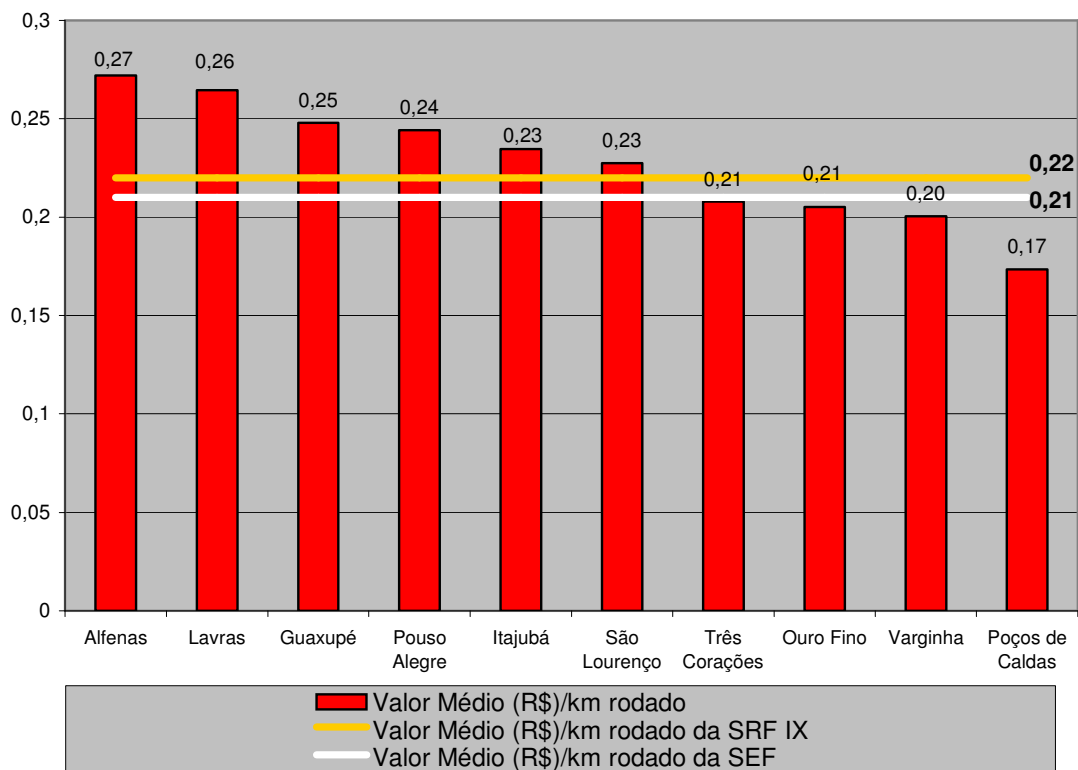
Entretanto, esse método apresentava um resultado distorcido, pois muitos veículos eram reabastecidos durante o percurso, por outras unidades executoras.

Dessa forma, o gasto ficava concentrado em uma unidade enquanto o veículo estava sendo utilizado por outra.

A partir dessa constatação, o banco de dados passou a ser alimentado com a informação relativa à quilometragem rodada por cada veículo, alterando-se, assim, o cálculo do valor médio gasto pelas unidades executoras, tornando-se possível analisar a evolução das despesas em relação aos valores médios apurados.

O gráfico a seguir retrata o comportamento das unidades executoras da SRF IX em relação à média de gasto por quilômetro rodado da Superintendência e também da SEF.

Gráfico 1: Acompanhamento da Despesa com combustíveis na SRF IX
Valor médio por km rodado - 1º Trimestre/2006



Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.1.4 Energia elétrica

Essa despesa foi acompanhada desde 2004, em razão da publicação dos decretos que determinaram meta governamental de redução de 15% em relação à média de gasto de 2003, apurada com base nas informações extraídas do SIAFI.

A meta de redução determinada pelo Decreto 43.696/03 foi redefinida pela SEPLAG, após a publicação do Decreto 44.063/05, passando a ser:

- ✓ redução de 4,3% no exercício de 2004;

- ✓ redução de 5,7% no exercício de 2005;
- ✓ redução de 5% no exercício de 2006.

Considerando os aumentos de tarifa ocorridos em 2004, 2005 e 2006, a média de gastos apurada foi atualizada.

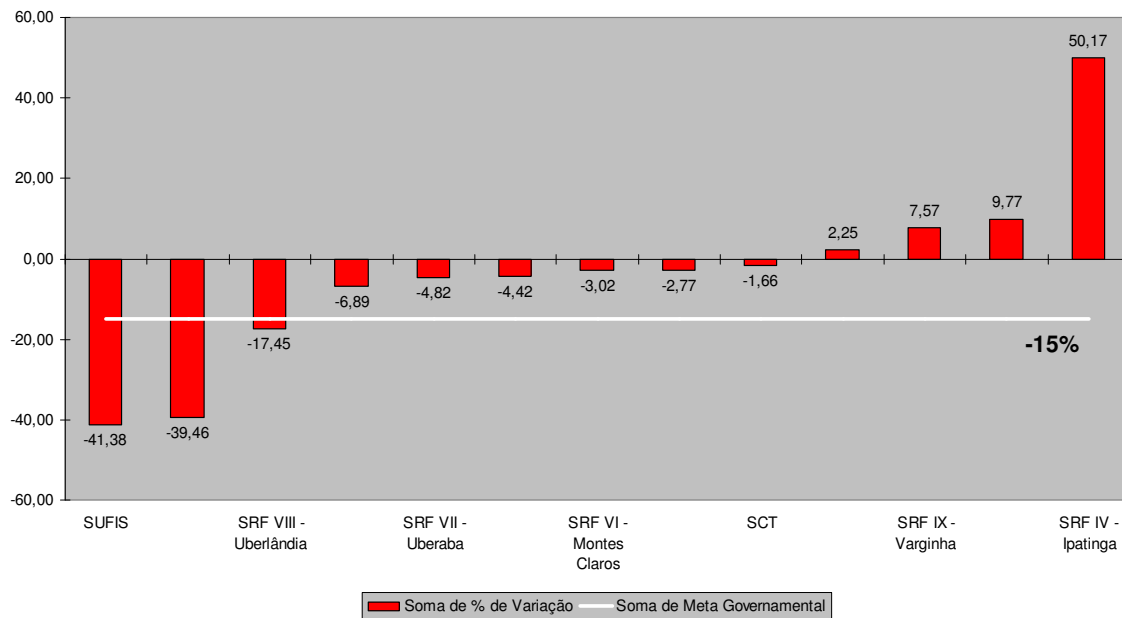
O projeto vem acompanhando a evolução dessa despesa, estabelecendo comparações com a média de gastos de 2003, identificando quais as unidades que estão cumprindo a meta de redução.

A SEF superou a meta de redução estabelecida para o exercício de 2005 em 4,65% em face de várias medidas de conscientização quanto à utilização adequada da energia elétrica, tais como lâmpadas e computadores desligados no horário de almoço, substituição de padrões e relógios de medição, sob a supervisão da CEMIG, correção de defeitos que mascaravam o consumo real e encerramento do expediente às 18 horas.

Os contratos de fornecimento de energia foram reavaliados e ajustados à tarifa mais indicada a cada situação.

A partir de 2006, verifica-se uma tendência de aumento de consumo em razão dos investimentos que foram feitos pela SEF, tais como acréscimo no número de equipamentos de informática, potência de novos aparelhos eletro/eletrônicos, acréscimo no número de servidores, ampliação da rede fazendária e reformas em imóveis.

Gráfico 2 - Energia Elétrica - Variação do Gasto – 2º Trimestre de 2006



Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.1.5 Telefonia

O projeto acompanha os gastos realizados com telefonia celular e telefonia fixa. No que se refere à telefonia celular, a SEF implementou no início de 2003 medidas de redução, restringindo sua utilização.

Verifica-se, pelo acompanhamento do gasto que vem sendo mantido o esforço de economia. Apenas alguns Postos Fiscais da SRF VII e SRF VIII e a alta administração da SEF fazem uso desse serviço, dentro de limites de gasto pré-estabelecidos.

Quanto à telefonia fixa, a despesa foi acompanhada desde 2004, em razão da publicação do decreto que determinou meta governamental de redução de 40% em relação ao gasto realizado em março de 2003, apurado com base nas informações extraídas do SIAFI. Considerando os aumentos de tarifa ocorridos em julho 2003, fevereiro/2004 e julho/2005, a média de gastos apurada foi atualizada.

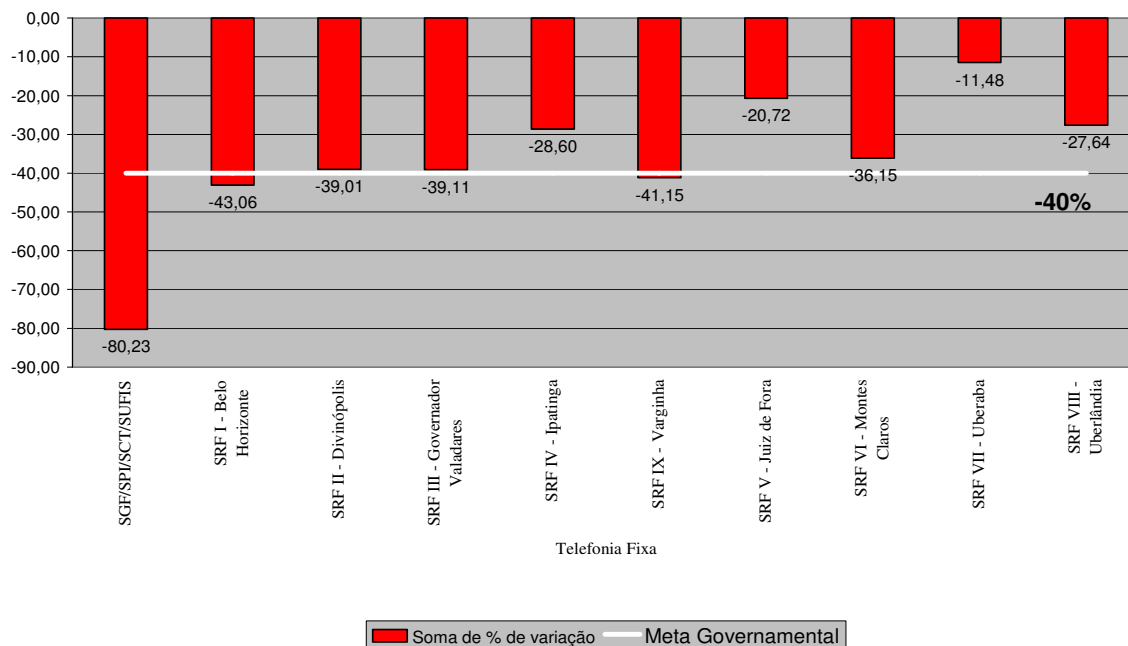
O projeto vem acompanhando a evolução dessa despesa, estabelecendo comparações com a média de gastos de 2003, identificando quais as unidades que estão cumprindo a meta de redução.

Algumas medidas de racionalização do uso do telefone, adotadas por algumas unidades estão mantendo os gastos equilibrados, tais como, restrição de acesso a ligações interurbanas e celulares, utilização mais efetiva do correio eletrônico, alteração na categoria de senhas e bloqueio de ligações externas para alguns ramais, entretanto, algumas situações interferem no alcance da meta de redução:

- ✓ cobranças administrativas, por telefone, feitas a contribuintes pelas unidades fazendárias;
- ✓ aumento no número de servidores nas Unidades Executoras;
- ✓ incremento das atividades nos Postos de Fiscalização.

Com o acompanhamento da evolução desses gastos, é possível identificar as unidades que não estão alcançando a meta de redução, favorecendo a implementação de ações gerenciais.

Gráfico 3 - Telefonia Fixa: variação do gasto no exercício de 2006/2º Trimestre



Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.2 Grupo de Despesas II

No grupo II estão reunidas as despesas que são executadas de forma centralizada em uma única unidade executora devendo, portanto, ser apropriadas por unidade usuária do serviço prestado. Além dessas despesas, estão agrupadas, também, aquelas que permitem um acompanhamento com nível de detalhe mais específico, de acordo com a execução, bem como aquelas cujos gastos são demonstrados na forma mais simplificada, sem a utilização de indicadores.

A tabela 4 demonstra as referidas despesas.

Tabela 4: Total das Despesas Executadas - 1º semestre/2006

TIPO DE DESPESA	VALOR (R\$)	%
Serviços de informática	4.587.911,32	28,56%
Serviços de digitação	2.521.168,77	15,69%
Serviços de conservação e limpeza	1.924.906,70	11,98%
Locação de bens imóveis	1.213.559,55	7,55%
Serviços de chapas	1.125.426,90	7,00%
Serviços auxiliares	649.867,42	4,04%
Diária	649.391,68	4,04%
Ressarcimento de pessoal	600.576,93	3,74%
Serviços postais e telegráficos	600.155,39	3,74%
Agenciamento de viagens	560.641,38	3,49%
Locação de equipamentos reprográficos	438.753,31	2,73%
Serviços de portaria	435.342,14	2,71%
Serviços de trabalhadores mirins	340.247,09	2,12%
Reparo de veículos oficiais	176.543,96	1,10%
Teleatendimento	157.200,15	0,98%
Ajuda de custo	84.999,28	0,53%
Total geral	16.066.691,97	100,00%

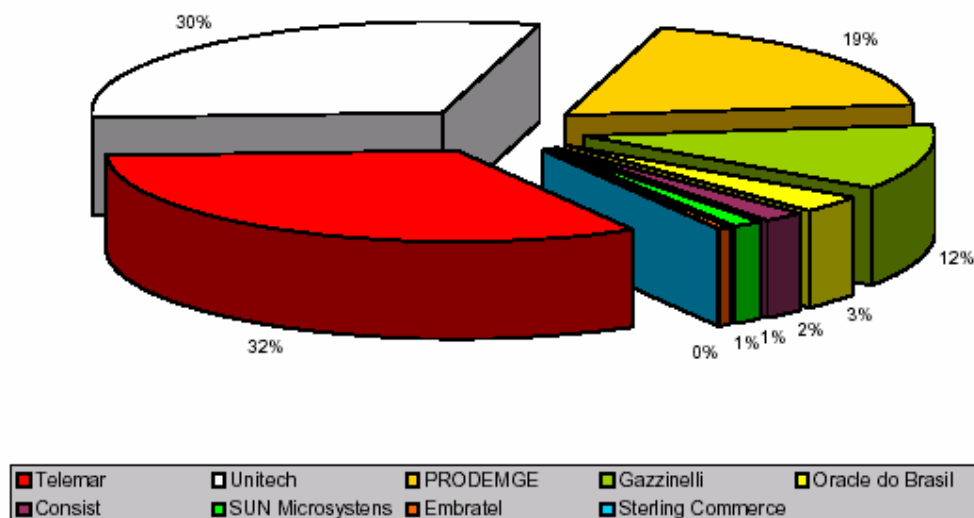
Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.2.1 Serviços de informática

A gestão dos contratos e a execução desta despesa estão concentradas na Superintendência de Planejamento e Informática, representando aproximadamente 30% do valor total acompanhado, sendo este o maior percentual dentre as despesas contempladas pelo Projeto.

Os resultados demonstram os gastos por tipo de objeto e empresa contratada.

Gráfico 4: Serviços de Informática – Demonstrativo do Valor Pago por Empresa Contratada – 1º Trimestre/2006



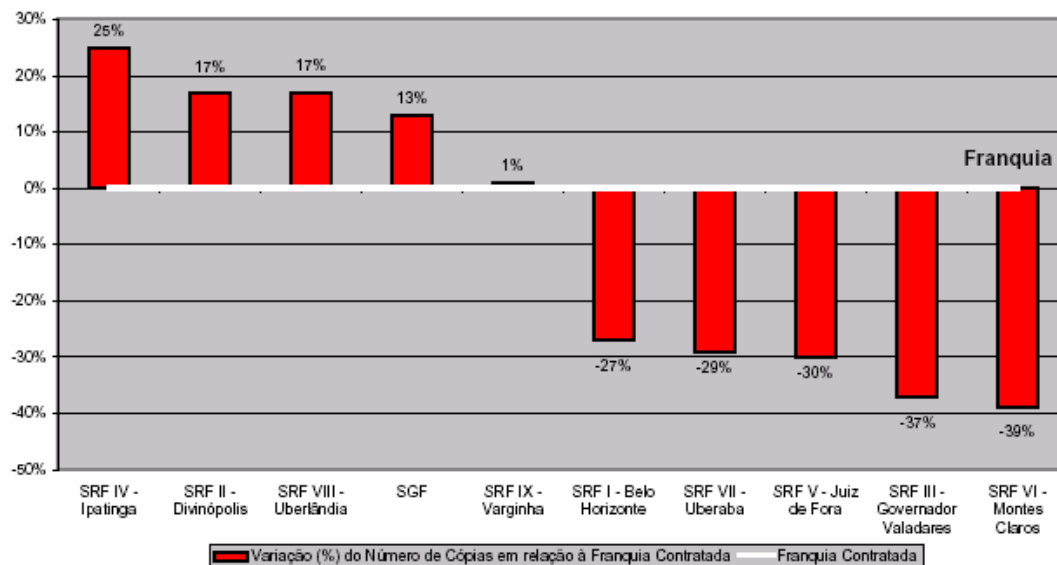
Fonte: Banco de Dados do Projeto Abelhinha

5.2.2 Locação de equipamentos reprográficos

A gestão contratual, bem como a execução orçamentária e financeira dessa despesa é centralizada na SGF, tornando-se necessário, para o acompanhamento do gasto, fazer a sua apropriação por unidade usuária. A partir do 2º trimestre/2005, a apropriação que era feita em relação ao número de equipamentos instalados nas unidades usuárias passou a ser feita em relação ao número de cópias extraídas e à franquia contratada, retratando melhor o comportamento de cada unidade.

Da forma como o resultado é demonstrado no relatório, o gestor do contrato passou a ter em mãos uma ferramenta que propicia acompanhamento da franquia contratada em relação à demanda existente.

Gráfico 5: Locação de Equipamentos – Cópias extraídas em Relação à franquia contratada 1º Trimestre/2006.



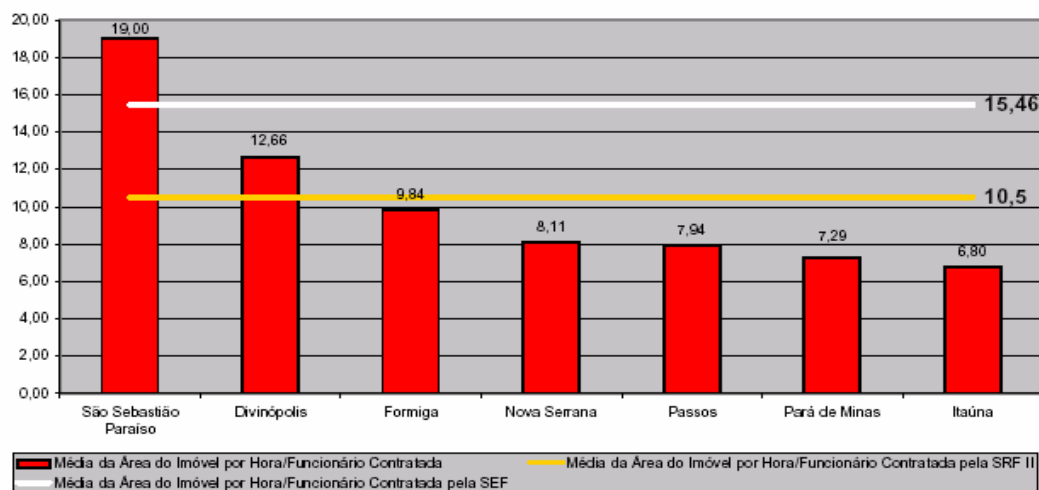
Fonte: Banco de Dados do Projeto Abelhinha

5.2.3 Serviços de conservação e limpeza

Para os serviços de conservação e limpeza prestados às unidades da Capital, a execução da despesa está centralizada na SGF. Nas unidades fazendárias localizadas no interior, a execução da despesa é feita por unidade executora. O acompanhamento desse gasto foi iniciado em 2005. A partir do 3º trimestre, conhecendo-se o critério estabelecido pela SGF para a contratação desses serviços, o gasto acompanhado passou a ser apurado e analisado, por unidade executora, em relação a esse critério. Verificou-se variações significativas entre a quantidade de pessoal contratado e o critério adotado pela SGF para essas contratações, sendo tal fato atribuído às medidas de racionalização de gastos determinadas pelo Decreto 40.241/99. As unidades que, naquela ocasião, promoveram cortes nesse item de despesa

apresentam, hoje, resultados distorcidos daqueles esperados com a aplicabilidade e adoção do mencionado critério.

Gráfico 6: Serviços de Conservação e Limpeza - Razão entre Área a ser limpa/nº serventes contratados



Fonte: Banco de dados do Projeto Abelhinha

5.2.4 Serviços postais e telegráficos

Essa despesa contempla a prestação de serviço de postagem, SERCA - Serviço de Correspondência Agrupada (malote) e PAC (prestação de serviços que consiste no recebimento e/ou coleta, transporte e entrega domiciliária de remessas não expressas, de até 30 kg, contendo mercadorias com ou sem valor mercantil). Esse serviço é utilizado pelo almoxarifado da SEF em substituição aos serviços de SEDEX.

Os resultados demonstram que a despesa com o SERCA é praticamente fixa e que o gasto com postagem varia de acordo com a demanda da fiscalização. A SGF é responsável pelo

pagamento das despesas relativas ao PAC, postagem e SERCA de todas as unidades centralizadas.

5.2.5 Diária

No acompanhamento realizado a partir de 2006, esta despesa está detalhada de forma a contemplar os gastos com hospedagem/alimentação, passagem e táxi.

A SEF faz uso de diárias, principalmente para desenvolver operações fiscais, promover treinamentos de pessoal e para acobertar deslocamentos de pessoal administrativo. Essas informações associadas ao controle das ações do Programa Estruturador da SEF permitem um mapeamento das situações que requerem a realização da despesa.

5.2.6 Agenciamento de viagens

Essa despesa é realizada por intermédio de empresa contratada, com a finalidade de viabilizar o deslocamento de servidores da sede do desempenho de suas atribuições para participação em cursos, treinamentos, reuniões, dentre outros. Os dados são informados detalhando-se os valores gastos com hospedagem, alimentação e passagem aérea.

5.2.7 Locação de bens imóveis

A partir das informações prestadas pelas unidades executoras, detalha-se o gasto realizado com locação de imóveis, taxa de condomínio e IPTU. Os resultados apurados favorecem a

realização de levantamentos quantitativos e qualitativos referentes aos imóveis ocupados pela SEF, permitindo a identificação de situações específicas que, por vezes, carecem de registros.

5.2.8 Reparo de veículos oficiais

Além de significativa no contexto dos gastos executados pela SEF, esta despesa foi inserida no exercício de 2006, com o objetivo de separá-la do gasto realizado com aquisição de combustíveis. Os resultados apurados permitem aos gerentes comparar a performance de veículos com as mesmas características, levando-se em consideração o ano de fabricação, gastos com manutenção e estado de conservação, avaliando o desempenho da frota de veículos da SEF, planejando, se for o caso, a sua renovação.

A seguir estão as despesas, inseridas no Grupo II, que envolvem a contratação de serviços terceirizados, demonstrando-se o gasto realizado pelas unidades executoras e a média de pessoal contratado. O acompanhamento dessas despesas contribui para a gestão contratual, favorecendo o estabelecimento de critérios, análise do custo x benefício das ofertas existentes no mercado para o segmento de contratações, promoção de ajustes de cota para acobertar reajustes decorrentes de dissídios coletivos, e ainda, comparação entre unidades com características semelhantes.

5.2.9 Serviços de portaria

Esta despesa refere-se a prestação de serviços de controle, operação e fiscalização de portarias das unidades da SEF, instaladas na Capital e interior. O número de postos de trabalho contratados pela SEF é utilizado no acompanhamento como referencial para a análise.

5.2.10 Serviços auxiliares

Esses serviços são prestados nas unidades da SEF instaladas na Capital e no interior. O contrato contempla as categorias de ascensorista, recepcionista, telefonista, copeira, eletricista, bombeiro hidráulico, carpinteiro, trabalhador de manutenção, garagista, jardineiro e operador de máquina reprográfica.

5.2.11 Serviços de digitação

Trata-se de serviços de entrada de dados em microcomputadores e outros relativos ao processamento eletrônico de dados destinados à manutenção dos módulos que compõem o SICAF e teleatendimento prestado pela SEF a seus contribuintes. É uma despesa com valor significativo na SEF.

A Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais - SAIF executa as despesas relativas às unidades de Belo Horizonte, sendo necessário fazer a apropriação da despesa por unidade demandante do serviço.

5.2.12 Serviços de chapas

Essa despesa refere-se ao carregamento e descarregamento de mercadorias e o serviço é prestado exclusivamente nos Postos de Fiscalização da SEF. É um serviço essencial que dá suporte ao desenvolvimento de ações fiscais. O acompanhamento exercido permite retratar a situação de cada Posto e analisá-la em relação a outros com características semelhantes.

5.2.13 Serviços de trabalhadores mirins

Na capital, a despesa é executada de forma centralizada na SGF, fazendo-se a apropriação do gasto por unidade usuária dos serviços prestados por trabalhadores mirins. No interior, a despesa é realizada pelas unidades executoras usuárias desses serviços.

5.2.14 Ajuda de custo

Essa despesa corresponde à importância paga ao funcionário, com o objetivo de cobrir as despesas de sua transferência, remoção, designação para função gratificada, passando a ter exercício em nova sede, ou quando designado para serviço ou estudo fora do Estado.

5.2.15 Ressarcimento de pessoal

O gasto acompanhado refere-se ao ressarcimento feito pela SEF a outros Órgãos, de valores relativos à cessão de servidores requisitados para a prestação de serviços na SEF, por meio de convênios.

6 RESULTADOS

O presente trabalho demonstra a necessária utilização, de forma intensificada, do uso da ferramenta denominada gestão de acompanhamento de gastos. O desenvolvimento desta aplicação foi e está sendo feito baseado, principalmente, em uma metodologia elaborada e fundamentada na observação prática da evolução da despesa.

Durante o período em que o acompanhamento foi exercido observou-se avanços significativos no controle da execução orçamentária.

1. A gestão do orçamento setorial está sendo realizada de maneira pró-ativa. A cota mensal das unidades executoras está sendo ajustada sem que haja necessidade de solicitação. Conhecendo-se o valor gasto pelas unidades executoras nos itens de despesas acompanhados, quando há aumento de tarifas e reajustes contratuais, os cálculos são efetuados pela Diretoria de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos e as cotas reajustadas automaticamente. Essa gestão pró-ativa estabeleceu uma relação de confiança entre a SGF e seus clientes, reduziu o número de telefonemas e memorandos e despertou nas unidades executoras o interesse pelo aprimoramento do controle, com reflexos positivos na gestão orçamentária.
2. Não há, atualmente, nenhum registro de pendências nas unidades executoras, despesas que não foram realizadas por falta de cota orçamentária. O planejamento das ações, pouco a pouco, vem sendo consolidado.
3. Os dados constantes do banco construído estão sendo utilizados para o desenvolvimento de estudos e acompanhamento de contratos.
4. Foi cumprido o fluxo orçamentário e financeiro estabelecido pelo Decreto 44.224/2006.

5. O trabalho permitiu o acompanhamento do cumprimento das metas de redução de gastos com telefonia fixa e energia elétrica.
6. Demonstra-se pelo trabalho realizado o percentual de acompanhamento das despesas em relação à cota descentralizada para as unidades executoras, permitindo a identificação de fatores que interferem no fluxo orçamentário. Anexo V
7. Os dados consolidados já permitem identificar situações decorrentes dos contingenciamentos aplicados, evidenciadas pelas disparidades constatadas, reforçando a idéia de que é necessário acompanhar a evolução dos gastos para orientar as práticas gerenciais.
8. Em razão do trabalho desenvolvido, houve mudança na denominação e nas competências da Diretoria de Orçamento, promovidas pelo Decreto 44.342/2006, de 30.06.06, publicado em 01.07.2006, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. A Diretoria de Orçamento Setorial passou a denominar-se Diretoria de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos.

7 CONCLUSÃO

Pelo exposto, pode-se afirmar que no serviço público, é necessário implementar sistemas de gestão de gastos integrados com o orçamento e com a gestão financeira do caixa. Diversas

foram as causas que elegeram essa integração como um sistema secundário dentro do ambiente de informações gerenciais, tais como:

- ✓ influência da legislação no desenvolvimento dos sistemas contábeis/gerenciais;
- ✓ sistemas de informações meramente contábeis ou orientados para a "gestão do caixa";
- ✓ longo período regido por taxas inflacionárias meteóricas;
- ✓ baixo índice de integração entre os sistemas de informações;
- ✓ vícios acadêmicos, pois as escolas no geral somente ensinavam um sistema de gestão de gastos.

A vinculação explícita entre a produção de conhecimento e os problemas da prática são fundamentais para intervir na transformação dessa realidade.

As articulações entre saberes, interesses, metas e desafios resultantes do trabalho coletivo são uma complexa e importante tarefa na construção de conhecimento institucionalmente relevante, na medida em que identificam e respondem às suas demandas agregando competências, fortalecendo relações e possibilitando a constituição de novos projetos.

Conduzir o processo de gestão de gastos exige o enfrentamento de acontecimentos relacionados ao contexto institucional representado por carência de pessoal, falta de equipamentos, ausência de dados confiáveis, fragilidades de informações em diferentes níveis hierárquicos, impasses no cotidiano, etc.

Nesta conclusão, pretende fazer uma reflexão crítica buscando diferenciar o processo e o produto que ora se apresenta.

Como processo, a elaboração do relatório de gestão de gastos constituiu-se, como um instrumento extremamente motivador e rico pela possibilidade que representou de agregar todas as unidades da Secretaria de Estado da Fazenda em torno de uma análise da boa utilização dos recursos públicos, suas práticas e concepções.

Como produto constituiu um documento essencial para promover uma reflexão em torno da utilização do recurso público em nível de unidades centrais, superintendências regionais e unidades executoras, com o objetivo de encontrar soluções consensuais para uma melhoria efetiva da gestão do gasto.

A equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto assumiu o papel de analistas que procuraram criar um projeto global de gestão que está longe de ser artificialmente consensual, mas é resultado da conflitualidade e da negociação, enriquecido por diferentes visões sobre a importância do trabalho no serviço público.

O trabalho apresentado está, necessariamente, situado num contexto organizacional, numa cultura que passou a valorizar os processos de inovação, permeando as práticas de quem aqui se assume como gestor público. O reconhecimento das fragilidades para o desenvolvimento do trabalho é a confirmação dos problemas que têm afetado a busca do equilíbrio das contas

públicas, por vezes, condicionando em grande medida às práticas de gestão mais arrojadadas e mais efetivas.

Por outro lado as dificuldades atuaram como força para mobilizar saberes e vontades em torno de projeto. De fato, o projeto de acompanhamento de gastos é um reflexo da capacidade organizacional de analisar as dificuldades e limitações que ocorriam para manter o equilíbrio orçamentário. Assim, se explica o delineamento de um projeto de gestão que, ao nível das instituições públicas mineiras, é pioneiro e foi construído com ações simplificadas de acompanhamento e análise quantitativa e qualitativa dos resultados.

Todavia, temos consciência de que, o que ontem foi inovador, hoje poderá não o ser e que qualquer projeto, necessariamente, deve ser revisto à luz dos novos desafios e, sobretudo, da avaliação das práticas que o concretizaram na formação inicial.

Analisando as ferramentas de controle que passamos a ter e comparando com o modelo anterior, infere-se a obtenção de grandes benefícios. As contribuições deste trabalho permitem-nos identificar os seus pontos fortes e as suas fragilidades.

Como aspectos considerados positivos salienta-se:

- ✓ as metodologias de ação para obtenção de dados e acompanhamento;
- ✓ a divulgação das informações sobre a realização da despesa;
- ✓ a real mensuração dos recursos existentes;

- ✓ a avaliação de todas as áreas intervenientes no curso: unidades da receita e unidades centrais, com o envolvimento dos gerentes;
- ✓ o incentivo à redução das despesas de custeio por meio da melhoria na qualidade do gasto;
- ✓ o reforço de uma perspectiva de formação técnica dos responsáveis pela execução da despesa que possibilite potencializar a capacidade de gestão;
- ✓ automatização do ajuste de cotas orçamentárias;
- ✓ realização de programação orçamentária aderente à realidade;

Ressalta-se também as seguintes necessidades:

- ✓ revisão da forma de distribuição da cota orçamentária;
- ✓ ampliação do acompanhamento para todas as unidades que realizam despesa;
- ✓ desenvolvimento de um sistema para acompanhamento do gasto, integrado com outros sistemas corporativos;
- ✓ aprimoramento da metodologia utilizada para divulgação dos resultados, facilitando o uso da informação como ferramenta de gestão.
- ✓ investimento no desenvolvimento de treinamentos gerenciais para qualificar melhor as despesas.

Os aspectos apontados no trabalho e considerados frágeis constituem um estímulo à mudança.

Nessa perspectiva, pretende-se continuar à procura de uma cultura de qualidade para melhorar

a relação com as unidades que recebem o orçamento oriundo da distribuição feita pela DOSG para conseqüente execução de despesa.

Não obstante o projeto estar em uma etapa inicial de resultados, surpreende positivamente a resposta da pesquisa realizada visando uma primeira avaliação do trabalho. Em suma, o projeto já atinge o seu objetivo maior que é de ser uma ferramenta de gestão.

No dia-a-dia já se percebe o reconhecimento das unidades no tratamento das práticas orçamentárias por já terem consciência de que todas as ações estão fundamentadas pela análise do comportamento da execução orçamentária e financeira da unidade.

Desde o início buscou-se delinear um percurso sustentado pela inovação. Deseja-se continuar à procura de novos recursos, promovendo novas integrações para que se tenha sempre a certeza de que procura-se algo que seja capaz de fazer a ponte entre a teoria e a prática.

“ Se não medimos, não entendemos. Se não entendemos, não controlamos. Se não controlamos, não seremos capazes de aperfeiçoar continuamente os processos empresariais.”

(filosofia Kaizen).

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei Complementar 101/2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em: www.federativo.bndes.gov.br

BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília. 1995. Disponível em: www.federativo.bndes.gov.br

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 53, n.1, Jan/Mar, p.05-26, 2002.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado nos anos 90: Lógica e mecanismos de controle. São Paulo: *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, no. 45, p. 49-95, 1998.

LEI de responsabilidade fiscal LRFácil : guia contábil da Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública. Disponível em: www.geraes.mg.gov.br. Acesso em: 26 de maio de 2006.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.033, de 20 de janeiro de 2004. Estabelece o Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG - para o período 2004 - 2007. MINAS GERAIS, Órgão Oficial dos Poderes do Estado, Belo Horizonte, 2004.

RESPONSABILIDADE fiscal: Lei Complementar 101 de 04-05-2000. Carlos Pinto Coelho Mota et al. Belo Horizonte: Del Rey, 200. 545 p.

REZENDE, Flavio da Cunha. As Reformas e as transformações no papel do estado: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita (org). *O Estado Numa era de reformas: os anos FHC*. Parte 1. Brasília: MP, SEGES, 2002, p. 163-207.

TROSA, Sylvie . Gestão pública por resultados: Quando o Estado se compromete. Brasília: ENAP, 2000.

VIGNOLLI, Francisco Humberto (coordenador), MORAES, Adelaide M. Bezerra et alli. A Lei de Responsabilidade Fiscal comentada para municípios. São Paulo:FGV / EAESP,2002

VILHENA, Renata, MARTINS, Humberto Falcão e MARINI, Caio. Fundamentos do Choque de Gestão e a obra. In: VILHENA, Renata et al. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. capítulo 1, p. 21-42.

ANEXOS