O GECON COMO FERRAMENTA DE TRABALHO DO SETOR PÚBLICO

Antonio Napoleón Capito Cisneros
Armando Catelli

Resumo:

Atualmente a sociedade exige a avaliação de resultados da gestão econômica. Dada a necessidade de gerar respostas cada vez mais próximas da realidade, este trabalho visa aperfeiçoar modelos de decisão, mediante a mensuração da eficácia das atividades governamentais. O Art. 163 da Constituição Federal de 1988 estabelece as normas gerais de Finanças Públicas a serem cumpridas pelos três níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal. A Lei complementar 101/00 refere-se às finanças públicas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal. O inciso V da Emenda Constitucional 40/03, estabelece a Fiscalização Financeira da Administração pública direta e indireta. O GECON®, Sistemas de Informação de Gestão Econômica é um modelo contábil que se alinha bem com estas leis. Este sistema consiste num modelo de administração pública ou privada com base em resultados econômicos, que visam à eficácia da entidade considerando as suas eficiências operacionais, táticas e estratégicas. O GECON mensura a variação de cada evento em tempo real, permitindo obter dados de resultados positivos ou negativos do patrimônio de uma Instituição.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos no Setor Governamental.*

O GECON COMO FERRAMENTA DE TRABALHO DO SETOR PÚBLICO

RESUMO

Antonio Napoleón Capito Cisneros
DATECOM
datecom@ig.com.br

Armando Catelli
Fac. de Economia, Adm. e Contabilidade/USP

Atualmente a sociedade exige a avaliação de resultados da gestão econômica. Dada a necessidade de gerar respostas cada vez mais próximas da realidade, este trabalho visa aperfeiçoar modelos de decisão, mediante a mensuração da eficácia das atividades governamentais. O Art. 163 da Constituição Federal de 1988 estabelece as normas gerais de Finanças Públicas a serem cumpridas pelos três níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal. A Lei complementar 101/00 refere-se às finanças públicas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal. O inciso V da Emenda Constitucional 40/03, estabelece a Fiscalização Financeira da Administração pública direta e indireta. O **GECON®, Sistemas de Informação de Gestão Econômica** é um modelo contábil que se alinha bem com estas leis. Este sistema consiste num modelo de administração pública ou privada com base em resultados econômicos, que visam à eficácia da entidade considerando as suas eficiências operacionais, táticas e estratégicas. O GECON mensura a variação de cada evento em tempo real, permitindo obter dados de resultados positivos ou negativos do patrimônio de uma Instituição.

Área Temática: Gestão de Custos no Setor Governamental.

O GECON COMO FERRAMENTA DE TRABALHO DO SETOR PÚBLICO

1) VISÃO DO SETOR PÚBLICO

A visão do setor público brasileiro de acordo com a Constituição Federal promulgada em 5 de outubro de 1988 e atualizada até a Emenda Constitucional № 40 de 29-5-2003 é o fundamento legal das Instituições Públicas para atuar dentro da Lei.

2) AVALIAÇÃO RESULTADO MEDIANTE INDICADOR SOCIOECONOMICO

No mundo globalizado de hoje, o Estado moderno tem que ter práticas eficazes e descentralizadas. Isto se deve, à necessidade de gerar, respostas cada vez mais próximas da cidadania que exige um manejo transparente dos gastos, de acordo com os objetivos traçados a nível nacional, territorial e institucional e permitem executar a avaliação dos benefícios por Centro de Resultados.

2.1) Micro Espaço e Macro Espaço

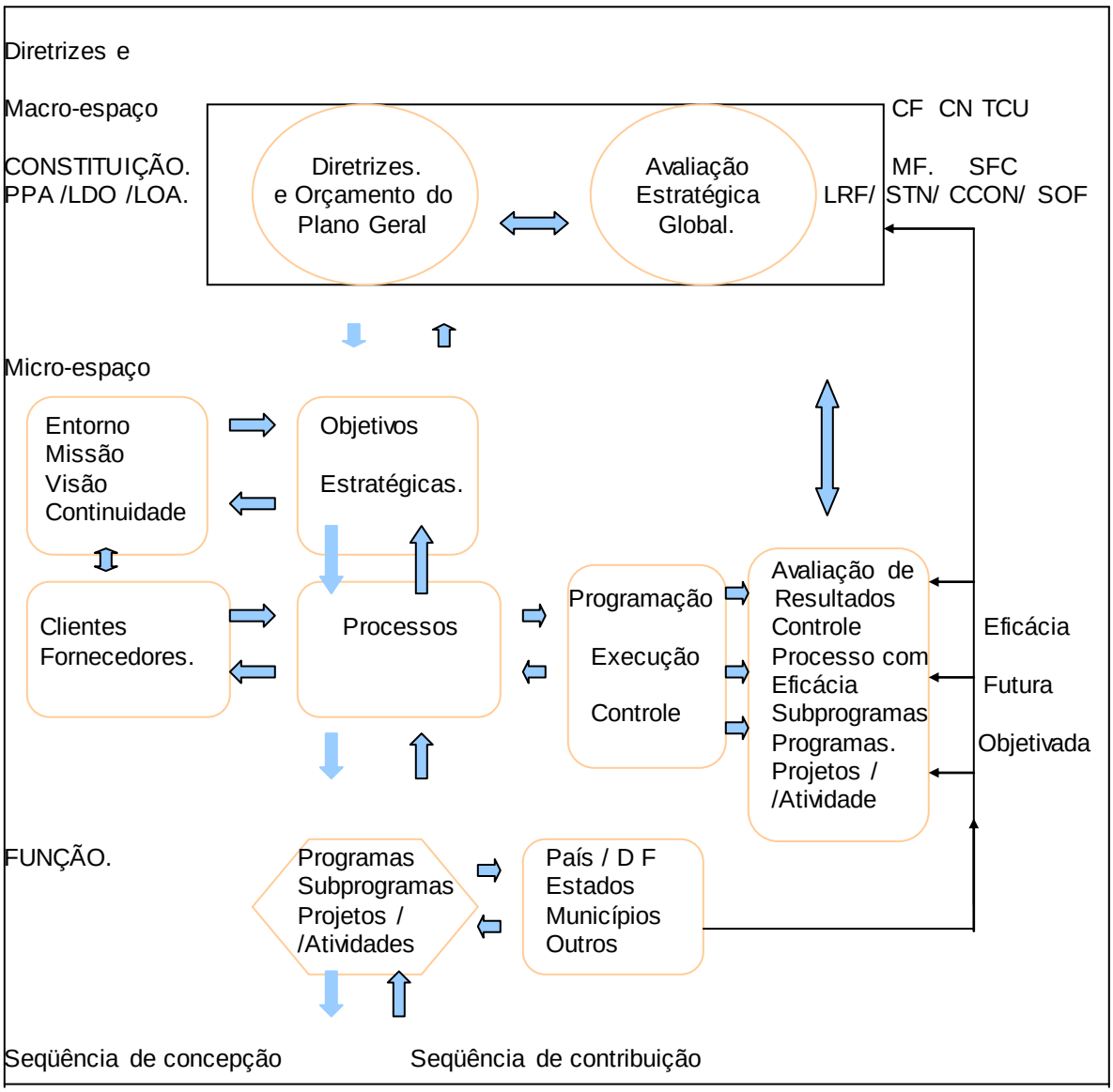
No âmbito macro, sob a perspectiva global, se acentua a preocupação pelo o desenvolvimento nacional, expressa no plano estratégico elaborado pelo governo em nível de função e mediante programas, subprogramas, projetos e atividades, tanto globais como setoriais. Tudo isto de acordo com a Constituição, em *Seção II* **DOS ORÇAMENTOS Art 165** Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I. o plano plurianual, II. As diretrizes orçamentárias, e III. os orçamentos anuais os (PPA/ LDO/ LOA) é os controles respectivos efetuadas pela Ministério da Fazenda (MF) Secretaria Federal de Controle (SFC) que foi instrumentalizada pela Medida Provisória № 480, de 27/04/1994, e integrada pela própria Secretaria Federal de Controle, Secretaria de Tesouro Nacional, (STN). A SFC responde técnica e normativamente pelos sistemas de programação Financeira e Contabilidade e tem como órgão central do sistema, o Ministério da Fazenda (MF) constituído pela (LRF/ STN/ SOF). Aqui estabelece as normas gerais de Finanças Públicas a serem cumpridas pelos três níveis de governo Federal, Estadual e Municipal ou qual esta no artigo 163 da **CONSTITUIÇÃO FEDERAL**, acrescenta também a Lei complementar 101, de 4-5-2000, são normas das finanças públicas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal e da outras providencias, temos no inciso V - Fiscalização Financeira da Administração pública direta e indireta, e inciso V com redação dada pela Emenda Constitucional Nº 40 de 29-5-20003 (Quadro 1).

A Macro avaliação do Plano Nacional de Desenvolvimento em função de seus programas, subprogramas e projetos, efetuados a nível global e que deve ter uma avaliação macro, orientado pelo Ministério de Planejamento Nacional e controlado pelo Congresso Nacional**.**

Ao falar de micro espaço se deve considerar, municípios e instituições, que realizam seus objetivos de desenvolvimento em função das comunidades, das quais são responsáveis. Os programas, subprogramas e projetos devem estar de acordo com as diretrizes dadas nos planos nacionais para contribuir com o desenvolvimento

global do País. As entidades públicas de maneira geral têm suas metas voltadas à sua missão e às expectativas de seus usuários.

QUADRO 1 - SEQÜÊNCIA EM CONCEPÇÃO E EM CONTRIBUIÇÃO DE OBJETIVOS E TABELAS DE CONTROLE



FONTE: SANIN, A. H. (1999). *Modificado de acordo com a Constituição Federal, Congresso Nacional, Ministério da Fazenda, Leis complementares do governo brasileiro e conceitos do GECON.*

Os objetivos institucionais devem concordar com os planos e programas projetados, sejam de ordem nacional, estadual ou municipal. O comentado permite executar a avaliação de gestão por centros de resultados. Também na medida que ocorre a delegação de autoridade para a realização dos atos administrativos, chamados também de atos de gestão se criam áreas de responsabilidade para verificar e atestar a eficácia mediante a ocorrência de dois fatos:

- *Verificação de quão próximo ou distante do objetivo está a pessoa encarregada por alguma coisa;*

- *Verificação da preocupação desta pessoa em prestar conta de seus atos*.

A estrutura organizacional no setor público, esta dada no Governo Federal, Distrito Federal, Governos Estaduais, Municipais, e outros Órgãos.

No caso dos municípios, cada uma das Secretarias que são as áreas de responsabilidades, com objetivo de cumprir sua missão, racionalizando o uso dos recursos escassos da secretaria e organizando-os da maneira mais racional. Assim toda decisão tomada sobre recursos públicos em qualquer nível do setor tem um gestor responsável, dentro de uma área de responsabilidade determinada.

A nível superior está o Macro-espaço, cuja função é avaliar as políticas, as estratégias, planos e programas de caráter global, levando-se em consideração, as contribuições proporcionadas pelos níveis inferiores das instituições públicas e outras empresas do Estado.

Entretanto, o Micro-espaço se desenvolve internamente a nível institucional, em dois sentidos de influência de cima para baixo e de abaixo para cima onde se determinam os planos estratégicos, e inclusive os trabalhos a serem executados na (comunidade, território, região, com cliente e fornecedores) e a identidade dos entes que executam ou são protagonistas desse micro-espaço (Gerentes). A gestão pública moderna tem cada vez mais relevância no micro espaço e onde se dão as respostas às suas necessidades.

Desta consideração parte o foco deste trabalho sendo seus objetivos: otimizar a gerencia pública institucional e atingir resultados eficazes produto de um elevado nível cultural de seus gerentes e facilitando sua mensuração.

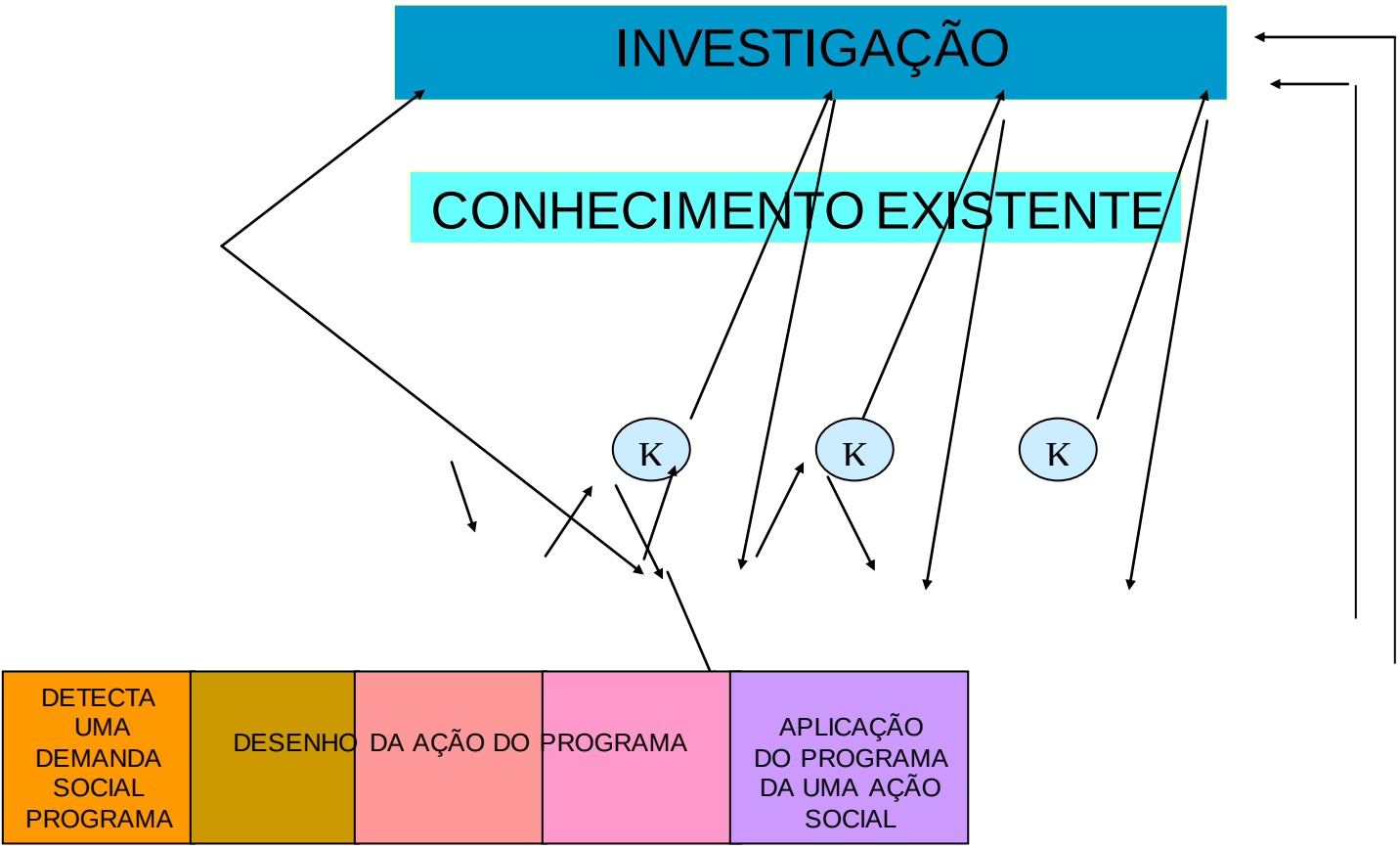
Neste trabalho tratamos de explicar de forma simples a essência que propõe este Modelo Conceitual e tratando de dar ordem de classificação aos programas a serem incrementados com a finalidade de priorizar investimentos que maximizem os resultados socioeconômico com eficácia tanto nas atividades de alocação de recursos como de processos e benefícios, para, os quais têm que detectar uma demanda social e desenho de vários módulos de ação a serem investigados muitos deles geralmente tem material existente tanto quantitativo como qualitativo que servem para determinar uma nova aplicação que da como resultado uma ação social e há respectiva retro alimentação dos programas. (Quadro 2).

2.2) Considerações Iniciais (Contextualização)

O setor público vem sendo obrigado a cumprir de maneira cada vez mais correta o seu papel social, seja por pressões internas ou externas. Isso vem ocorrendo de maneira paulatina a ponto de surgir novos paradigmas para o setor em curto, médio e longo prazo. Segundo esses novos paradigmas, a eficácia do Estado na gestão dos recursos públicos passa necessariamente pela avaliação da eficácia da gestão dos recursos públicos. O que se assume como premissa é que a eficácia do Estado na aplicação dos recursos públicos é obtida na medida em que os

resultados obtidos são os melhores possíveis podendo ser mensurados socialmente e economicamente.

QUADRO 2 - MODELO PARA ANÁLISE DA MENSURAÇÃO DA POLÍTICA SOCIAL



FONTE: CATELLI, A., CAPITO, A. N., BONIZIO, R. (2002).

2.3) Enfoque Espinha de Peixe

Este leva em conta a eficácia gerencial e eficácia do processo. Qualquer instituição pode ser vista como um grande sistema que interage com o meio mediante os subsistemas.

Um subsistema que requer de matéria prima e outros insumos e os processa com eficácia para atender as necessidades dos clientes com produtos ou serviços. Uns subsistemas mais amplos, que compreende o anterior, e outros que tem como propósito gerar impactos no sistema onde está sendo aplicado e na área de influencia (ENTORNO), onde deverá ser aplicado.

A importância de produzir produtos ou serviços de uma maneira eficaz está ligada ao subsistema interno e se centra nos processos, trânsito de insumos e produtos finais. Procura que os processos sejam cumpridos dentro das normas estabelecidas e com eficácia em cada um dos setores do processo, chamando esta interação de Controle de Processos. Na Gestão Econômica (GECON) devemos

levar em conta um modelo de acumulação tanto de receitas como de despesas assim as maiores fontes de receitas nos MUNICÍPIOS, são os impostos, recebimentos pela participação feita pelo Governo Federal aos municípios e outros recebimentos do Estado e Gerados internamente pelos municípios.

3) RELAÇÃO DO GECON COM O SETOR PÚBLICO

Na realidade o setor público tem relações muito significativas em seus quatro níveis detectados neste trabalho, são eles:

1º Nível: (CF), Constituição Federal, (CN) Congresso Nacional, (TDU) Tribunal de contas União, (CI) Controle Interno de cada Poder.

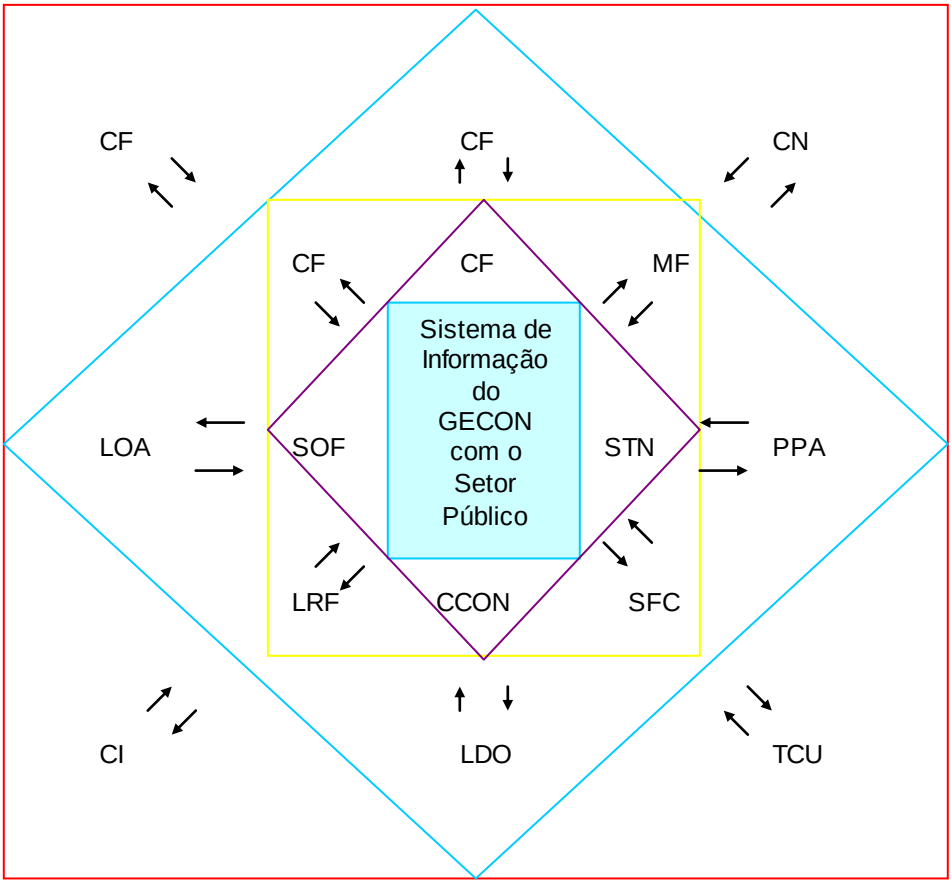
2º Nível: (CF), Capítulo II **Art 163 e 165**: Plano Plurianual (PPA), Leis Diretrizes Orçamentárias, (LDO), e Lei Orçamentos Anuais (LOA).

3º Nível: (C F), Ministério da Fazenda (M F), Secretaria Federal de Controle (S F C), Lei de Responsabilidade Fiscal (L R F).

4º Nível: (C F), Secretaria Tesouro Nacional (S T N), Controle de Gestão Contável, (C CON), Secretaria de Orçamento Fiscal (S O F)

Os níveis 2, 3 e 4 são os mais significativos, pois correspondem à parte operativa do governo. A retro alimentação da informação vai e volta entre os diferentes níveis. No quadro 3, vemos quatro os níveis de relação com o Setor Público. Sendo a Constituição Federal a base legal das operações públicas, as quais atualmente têm muita afinidade com as premissas que o GECON implanta em seus trabalhos.

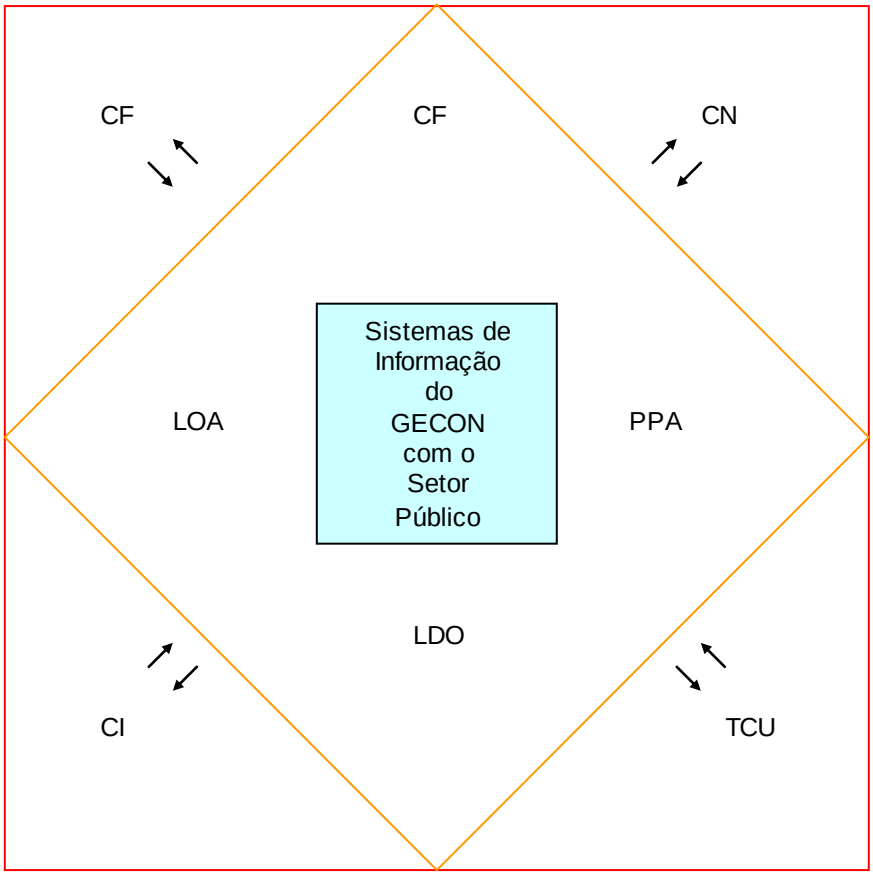
QUADRO 3 - Quatro níveis de relação com o Setor Público.



FONTE: Adaptado da Constituição Federal. (2003)

Na relação do GECON com o SETOR PÚBLICO, vemos quatro níveis de relação, sua retro alimentação vai e volta às informações, em os diferentes níveis. No, N^{O} 3, vemos quatro níveis de relação com o Setor Público. A continuação comentários níveis 1^{o} e 2^{o}.

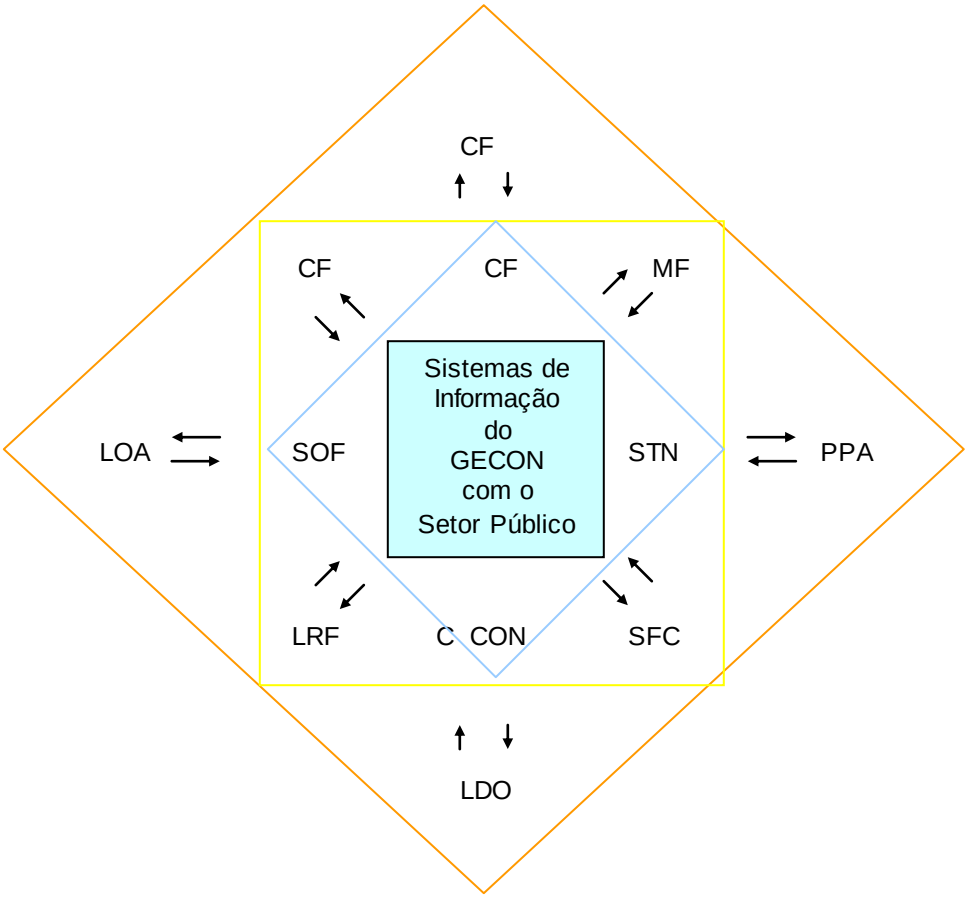
QUADRO 4 – Análise do 1º e 2º Nível



Comentários Nível 1 e Nível 2, os sistemas de informação melhor apurada que o sistema GECON, vai proporcionar ou setor público. Nível 1.Temos uma visão do macro espaço governa que é controlado mediante a (CF) Constituição Federal (**Constituição da República Federativa do Brasil).** Promulgada em 5 de outubro de 1998, a qual está atualizada até a Emenda Constitucional n^{o} 40 de 29-5-2003 e que serve de base para este trabalho, ao mesmo nível está o Congresso Nacional, de acordo Capitulo I *Seção II,* **Art.48. Numerais I, II, IV, V, X, XI, XIII, XIV e XV,** também de acordo com a *Seção IX* DA FISCALIZAÇÃO CONTÁBIL, FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades de administração direta e indireta e o controle interno de cada Poder, (CI de cada Poder.). **ART. 71** o controle externo, a cargo do **(C.N),** será exercido com o auxilio do **(TCU)** Comentários nível 3 e nível 4.

QUADRO 5 – Análise entre os 2º, 3º e 4º Níveis.



No micro-espaço No 5, se visualiza claramente como os níveis: 2 ,3 e 4 estão intimamente ligados, se trata de orientar câmbios substanciais nos estilos operativos e de controle formulados pela Constituição Federal, Lei complementar No 101 de 4 de maio de 2000, Portarias da STN N^{os} 469 para União, 470, para o Distrito Federal e os Estados e 471, para os Municípios datados desde 21 setembro de 2000. Posteriormente foram expedidas a Portaria Interministerial N^{o} 163, de 4 de maio de 2001 da STN e SOF,padronizando as classificações de receita e despesa e a Portaria STN N^{o} 180, de 21 de maio de 2001, detalhando a classificação de receitas para todas as esferas de governo.

Tem outra portaria No 560, de 14 de dezembro de 2001. Institui o Manual de elaboração do Relatório Resumido da Execução Orçamentária, com o comentado e mais outras portarias o governo, trata dos estilos de gestão pública a serem implantados mediante um plano operativo o qual vai ser possível si se implanta uma Gestão Pública por objetivos. Estas Leis criadas pelo Congresso Nacional, na Constituição 1988 e ampliadas mediante Leis complementares N^{o} 101,de 4 de maio de 2000, a qual não substituem nem revoga a Lei N^{o} 4320/64 que normaliza as finanças públicas do País á 40 anos.

Por outro lado utilizando Sistemas de Informação de Gestão Econômica (GECON) e utilizando indicadores como: HI habitação inadequada, HS habitação sem serviços, PF pessoas por família, DE dependência econômica, NAE não assistência escalar, éstos índices são publicados pelo PNUD e SEADE, esta informação e referencia e serve para ter uma nação no inicio de programas subprogramas e projetos como está a situação (t_o) de uma região (x), em t_1, t_2,...t_n., teríamos uma valoração econômica de acordo com o GECON. No caso dos Municípios os Gestores ou Administradores das Secretarias e a contabilidade por responsabilidade são responsáveis pelos custos e despesas feitas por elas, sendo que todo evento ou operação que se execute em uma secretaria deve ter um administrador responsável pelas as mesmas. GLAUDIER e UNDERDOW, dizem que "*custos são acumulados em duas formas: em termos de seu relacionamento com uma pessoa (avaliação de desempenho) e em termos de produtos (resultado).".* O subsistema externo se alimenta dos produtos ou serviços produzidos pelo o subsistema interno que por sua vez serve de ferramenta para gerar as mudanças do meio externo (comunidade, meio ambiente e entorno.). Aqui verificamos se o sistema é eficaz na medida em que se atinge o planejado, ou seja, podemos afirmar que o subsistema externo se focaliza na eficácia na mensuração dos efeitos desejados, mediante a valoração do resultado econômico.

A gerencia institucional deve atender dois subsistemas, como já falamos o subsistema interno alcança os níveis operacionais e o externo é mais estratégico e orçamentário. Assim, a alta gerencia deve focar um pouco mais sua intervenção no externo não deixando de lado o interno, pois ambos devem atuar de maneira sincronizada, já que, o estratégico marca a linha para o operacional e o operacional é o sustento do estratégico, o qual se focaliza em um sistema de eficiência, ao mensurar a parte operativa; temos praticamente que a relação: resultados atuais / resultados ótimos, de um modo geral, expressa a EFICIÊNCIA Mas não é simples determinar qual "o melhor resultado"; também pode ser considerada em função de sua capacidade de produção isto é: eficiência = produção atual / capacidade de produção; isto ainda não é o correto, temos que considerar sua máxima capacidade útil, isto é, descontados os períodos de ajustagem, lubrificação, correção de faltas, interrupção de energia etc, ou seja, considerar a capacidade efetiva; pelo tanto a solução é: Eficiência = produção atual / capacidade de produção efetiva, pelo tanto eficiência é o mesmo que rendimento e produtividade e vem do latim *"efficiere"* que significa "fazer criando", a parte criativa só pode ser feita pelo homem. Assim, um gestor eficiente tem que aproveitar ao máximo os recursos derivados da técnica e o melhor das habilidades das pessoas que estão baixo seu mando e contorno. Também temos que o setor público fala de efetividade a qual se refere em termos gerais ao grau de cumprimento dos objetivos fixados, sim considerar necessariamente os recursos utilizados. Entretanto eficiência é a relação do que efetivamente sucede, que deve ser comparado com o valor do investimento em termos de máxima qualidade e mínimo custo. Por tanto, ambos indicadores são complementares, entre tanto, o primeiro enfatiza a diminuição de custos, o segundo acata essa diminuição em termos da execução da qualidade.

4) O CICLO DA GESTÃO PÚBLICA.

Podemos afirmar que as instituições são operadoras de serviços com eles pretende satisfazer as necessidades de seus cidadãos e produzir câmbios em seu entorno. Para gerar novos processos e desta maneira melhorar os existentes, pelo o qual deve realizar projetos específicos. Posteriormente se tem como objetivo melhorar o grau em que as entidades do setor público e seus servidores que não cumprem adequadamente com os deveres e atribuições que lhes são delegados, assim, por exemplo, a eficiência na captação e uso dos recursos públicos e nas operações do governo, a confiabilidade da informação que se originou dos mesmos; os procedimentos para que a autoridade máxima e executiva direta de cada organismo governamental dê conta oportuna dos resultados de sua gestão e, a capacidade administrativa para impedir ou identificar e comprovar o manejo inadequado dos recursos do Estado. Para alcançar estes objetivos é necessário um planejamento estratégico que atue a nível nacional e institucional. A primeira parte do planejamento diz respeito ao projeto País, o que vem a ser uma planificação estratégica jurídica e política. E quando nos referimos a cada um dos organismos que formam parte do governo, sejam nacionais, locais e institucionais que podem ser centralizados ou descentralizados, estamos nos referindo à planificação estratégica institucional.

A planificação operativa é a forma concreta de conduzir uma organização dentro dos cenários desejados e explicados na planificação estratégica: Estudos Setoriais Visualizando atividades produtivas. Propõe-se analisar mediante estúdio os recursos disponíveis que permita o desenvolvimento da localidade em estudo.Vocações do local a serem estudados. Definir atividades estratégicas para escolher o mais conveniente e que permitirá um desenvolvimento sustentável. Objetivos estratégicos específicos. A partir dos projetos escolhidos determinar árvores de médios e fines e a situação esperada que significa a solução dos programas esperados. Estratégia local de desenvolvimento. A estratégia se define como o caminho selecionado atua para alcançar os objetivos propostos. Projetos de inversão. Para materializar os objetivos de desenvolvimento mediante a estratégia selecionada se requeira escolher programas subprogramas e projetos que darão efetividade o plano de desenvolvimento.

4.1) Eficácia, Eficiência na Gerencia Institucional Pública.

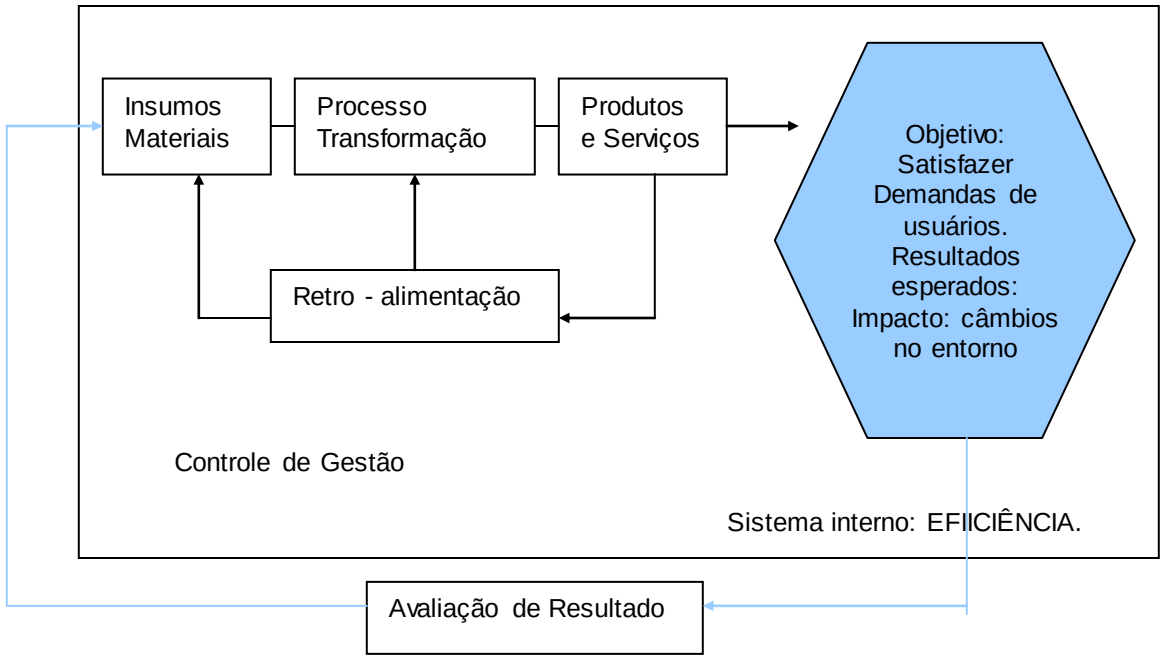
Toda instituição deve considerar o controle de gestão e a avaliação de resultados, isto pode ser interpretado como um sistema maior que interage com o médio mediante dois subsistemas:

a- Subsistema que capta insumos e materiais, os processos e entrega de produtos ou serviços, com o qual se pretende atender, demanda dos clientes.
b- Subsistemas mais amplos, que compreende o anterior e que vai gerar impactos na comunidade local e entorno, como também nos usuários e no médio exterior, como conseqüências do aproveitamento dos produtos ou serviços entreguem à sociedade.

Este primeiro subsistema interno, centrado em processos supervisa o que transitem de matérias ou insumos que vai para produção, verificando que se elaborem bem os processos para gerar produtos ou serviços, os quais devem cumprir com uma

racional utilização de matérias ou insumos, isto que chamamos de controle de processos.

QUADRO 6 - Controle de gestão e avaliação de resultados dos subsistemas interdependentes.



Na outra dimensão, está o subsistema externo o qual se nutre dos produtos ou serviços do subsistema interno, tendo como objetivo a verificação da finalidade, unida à geração de efeitos no médio externo (nos usuários, na comunidade, na sociedade, na economia, no sistema ecológico e em outros atores afetados). Com os produtos ou serviços entregues pelo primeiro subsistema vão se dar certos resultados no entorno. A verificação do logro de ditos resultados desejados, assim como a mensuração de outros tipos de efeitos externos que resultem da ação do governo, constituem a preocupação básica do subsistema externo.

Dizemos que o governo é eficaz o efetivo, na medida em que se obtenham os resultados esperados. Isto mediante um exemplo, resumo ilustrativo, se plantei conceitualmente a medição da produtividade e eficiência do setor público, em algumas atividades especificas, se distinguem as diversas dimensões complementares tais como a eficácia v.s efetividade, dos processos v.s resultados, e dos programas v.s aspectos políticos, estes são visualização de OSBORME e GAEBLER. Vê-se claramente que administração do setor privado focaliza suas ação em resultados, entre tanto a pública tradicional, focaliza processos, mais atualmente ao analisar o setor público devemos ter em mente uma análise que complemente os processos e os resultados, estes serão, por exemplo, o impacto sobre os

beneficiários de alguma atividade específica; educação, saúde, emprego entre outros, um exemplo do comentado pode ser visto na tabela 1.

TABELA 1 – Mensuração do lixo retirado ruas.

Que mensurar	Definição Geral	Exemplo: limpeza de ruas e avenidas
Processos	Volumem de unidades produzidas	Quilômetros lixo retirados
Resultados	Qualidade e efetividade da produção: Grau de alcançar os resultados desejados	Proporção de ruas e avenidas limpas
Resultado = Do programa / Político	Efetividade de programas específicos, para conseguir os resultados desejados.	Proporção de ruas e avenidas retiradas o lixo.
	Efetividade das políticas a alcançar as metas	Medidas q' indiquem quanta lixo tiram os cidadãos em as ruas e avenidas
Efetividade = Do programa / Político	Grau em que o programa da os resultados desejados	Nível de satisfação dos cidadãos com limpeza das ruas e avenidas.
	Grau em que concordam, as necessidades dos cidadãos, com as metas fundamentais.	Querem os cidadãos utilizar o dinheiro de este modo? O preferem gastar em pavimentar as ruas?

5) O GECON, COMO FERRAMENTA DE TRABALHO DO SETOR PÚBLICO.

Se quiserem, cambiar as coisas para se trabalhar com: eficácia, eficiência e efetividade terão que tratar de implantar sistemas de informações mediante o Modelo de Gestão Econômica (GECON), que vai suprir as necessidades de informações com qualidade tanto em gestão como na tomada de decisões e valorização que permitirá mostrar contas transparentes e efetivas a cidadania e autoridades de turno do setor público. Quando falamos de instituições, empresas de governo ou empresas privadas, pressupõe-se que irá haver continuidade, portanto, deverá adaptar-se ao ambiente em que está inserida. Neste contexto cada vez mais dinâmico, se exige respostas rápidas e eficazes e desta maneira garantir sua sobrevivência, isto é garantir resultados que permitam visualizar as mudanças que se dão diariamente, de acordo ao vaivém das circunstâncias, portanto devemos ter avaliação de suas conseqüências e identificação de suas oportunidades e ameaças, para toma de decisões oportunas com objetivo de minimizar o risco, frente a uma situação de incerteza. Estabelecer um sistema estrutural adequado para a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e Instituições Governamentais e desta forma garantir sua continuidade e cumprimento de sua missão. Assim temos que o GECON se fundamenta em um sistema de informação, um planejamento organizacional, modelos de gestão, processo de gestão, mensuração e decisão de gestão econômica, e um modelo de identificação e acumulação. A gestão é

direcionada a resultados e objetiva cumprir ações voltadas para a eficiência e eficácia e cumprimento do orçamento governamental. A implementação do modelo GECON, que entre outros conceitos, dá soluções certas no que diz: O treinamento de pessoal das áreas governamentais, reduzindo custos, implantando software, criando áreas de controladoria, planejamento estratégico, avaliação do desempenho da empresa, *Accountability* "***A responsabilidade dos gestores de prestar conta de seus atos."***

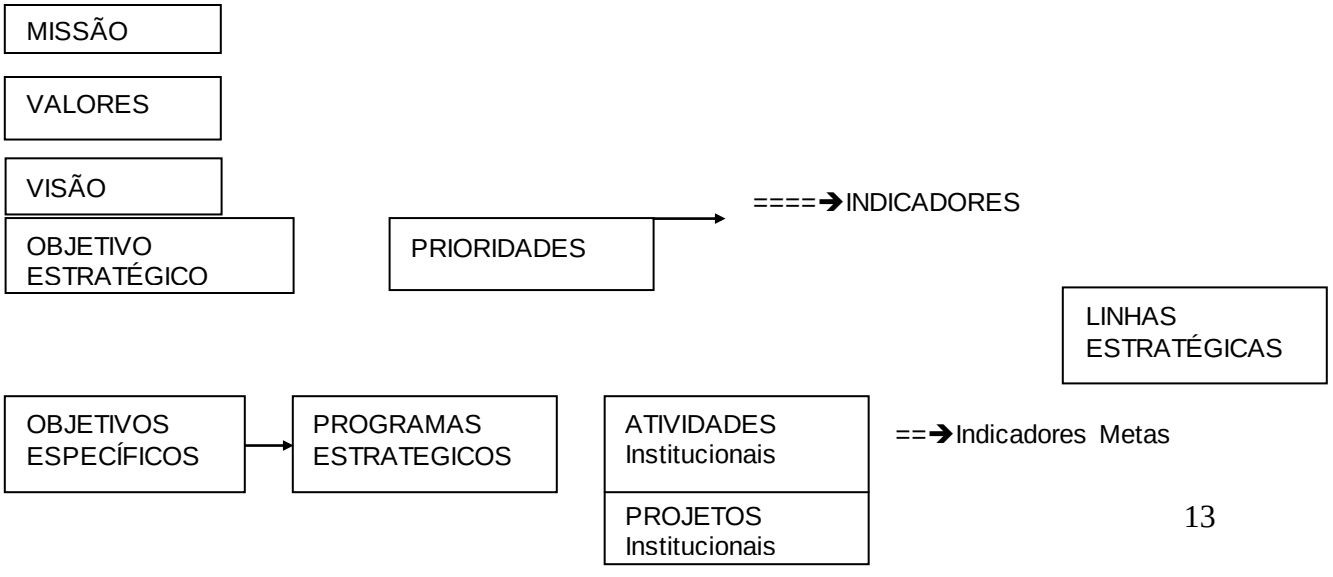
Papel: Planificar o cumprimento de sua missão.
Produto: Conjunto de alternativas operacionais aprovadas.
Processos: Definição de objetivos e metas operacionais, Planejamento cuidadoso dos programas, subprogramas e projetos, Planejamento cuidadoso dos programas, subprogramas e projetos. A implantação adequada dos planos de ação.

Avaliação sistemática do desempenho realizado comparando com os propostos no programa, o patrimônio líquido da instituição do governo,se da mediante os eventos que corresponde em qualquer tempo a seu valor real do patrimônio da instituição, custo de oportunidade, equivalência de capitais, Receitas versus Custo dão os resultados econômicos. Aqui temos uma pergunta a fazer: Por que um plano de desenvolvimento institucional? Isto se dá porque a Controladoria no País está construída com base na Constituição Federal e Leis Complementares vigentes, e o esforço do funcionalismo que com sua experiência propicia uma metodologia para LLEGAR A UM MODELO.

5.1) Modelo de Desenvolvimento Institucional

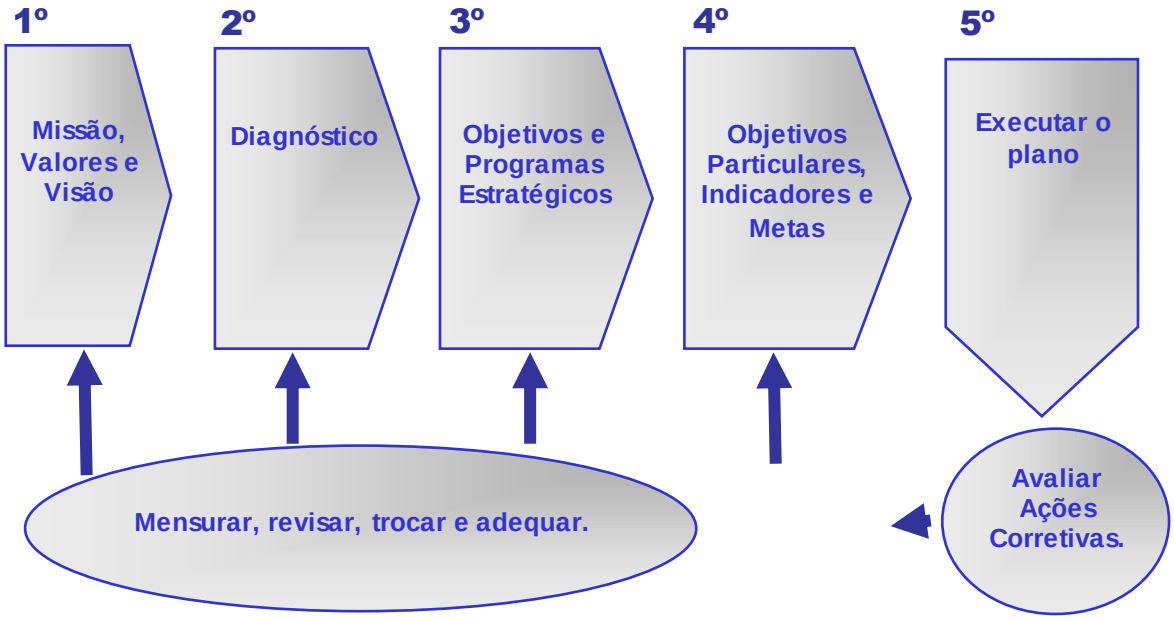
Para cumprir com este objetivo temos: Planificar o cumprimento de sua missão, assegurar o cumprimento de seu trabalho, simplificar processos, simplificar processos, diminuir efeitos de variações não controláveis. Também por que as funções de controladoria requerem previsão, dinamismo, participação e criatividade. Porque o plano do governo mediante suas instituições, deve estar dirigido com ordem e objetivos claros e seu processo de consolidação deve dar-se em base a câmbios e melhorias constantes. Porque os lineamentos gerais para cumprir sua missão eficazmente, requer um firme compromisso de seus integrantes, para manter um esforço sistemático que melhore constantemente a qualidade de suas atuações.

QUADRO 7 - Modelo do Plano De Desenvolvimento Institucional



==➔Indicadores Metas

QUADRO 8 - Construção do Plano de Desenvolvimento Institucional



6) O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

Por que o GECON como Ferramenta de Trabalho?

O GECON pode prestar serviços de assessoria para o governo nos diferentes níveis organizacionais, administrativos, operacionais e institucionais.

O Modelo de Gestão Econômica **GECON** é um modelo para gerenciar instituições públicas e privadas, mediante resultados econômicos. Desenvolvido com base de levantamentos e estudos realizados no setor público nos programas indutores de desenvolvimento econômico e social de municípios situados no do Estado de São Paulo e com escalas diferenciadas de carência. Explicamos de forma simples a ordem de classificação dos programas a serem incrementados com finalidade de priorizar investimentos que maximizem os resultados econômicos "além disso" se aplico no programa orçado de merenda escolar. Levando em conta a avaliação de resultados e avaliação de desempenho.

O modelo de apuração dos resultados dos Programas propostos segue uma estrutura que leva em consideração a demanda regional em relação ao Programa constituída pelos seguintes componentes, todos medidos em valor de reais (R$).

- Necessidades características locais da demanda, por exemplo: número de unidades da necessidade, extensão de tempo da mesma, extensão geográfica etc. variáveis sócio econômicas benefícios sociais obtidos com o programa medido em termos econômicos pelos custos de oportunidade dos programas, subprogramas e projetos, além das economias e deseconomias causados pela implantação dos mesmos (medidas em termo de valor)
- Possibilidades locais renda da população e potencial local de atendimento de serviços públicos pelos Estados pela(s) Prefeitura(s) e pela União;
- Custo a vista dos recursos consumidos (método de custeio direto – sem alocações ou rateios subjetivos de custo);
- Custo de capital investido (custo de oportunidade)

6.1) Cálculo Efetivo do Indicador

O cálculo efetivo do indicador de cada programa e feito, segundo a seguinte formulação:

Taxa de Retorno do investimento.	**X**	**Coeficiente de ajuste (demanda de necessidades locais)**

A taxa de retorno de investimento e assim obtida:

BENEFICIO – CUSTO / INVESTIMENTO

O coeficiente de ajuste é apurado da seguinte maneira:

Necessidades a serem supridas pelo estado / Total de necessidades da localidade

Assim, o indicador utilizado pelo modelo, para classificação dos Programas subprogramas é projetos e calculado da seguinte forma:

Note-se que cada componente do indicador é uma taxa é no um valor absoluto (em R$). Este cuidado é tomado para que se permita a comparabilidade entre programas entre programas de localidades muito diferentes e, por conseqüência, com valores muito diferentes.Os componentes utilizados na apuração do indicador são descritos a seguir:

Taxa do Retorno do Investimento -Indica a percentagem de recuperação do capital invertido pelo Estado em cada demanda regional.

Coeficiente de Ajuste Regional – Indica o nível de necessidade local de investimentos do Estado, em relação às necessidades totais.

Benefício – É o valor presente (**VP**) do fluxo de benefícios econômicos do Estado com o programa (custo de oportunidade + economias)

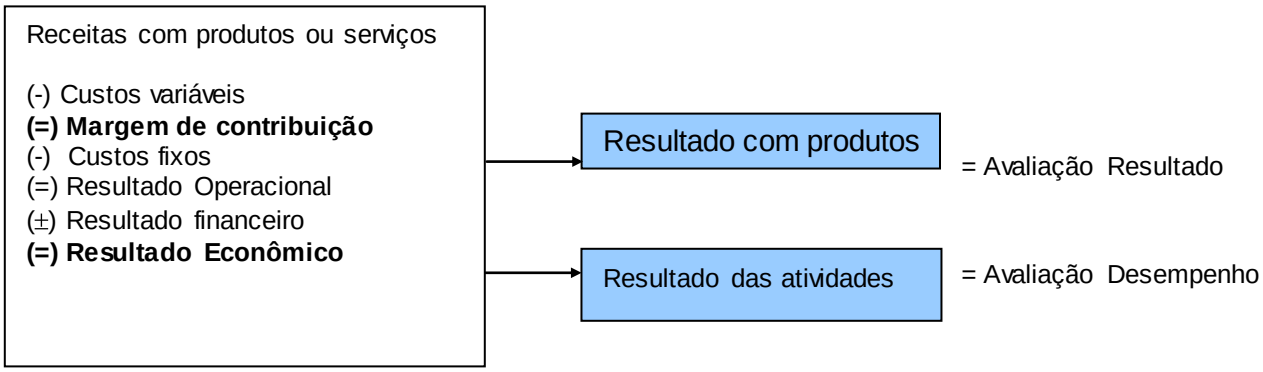
Custo – É o valor presente (**VP**) do fluxo de custos identificados com o programa subprograma ou projetos (variáveis e fixos locais centrais)

Investimentos - É o valor presente (**VP**) do fluxo de recursos para a implementação do programa.

Assim a "avaliação de resultados que se refere à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades institucionais ou empresariais aos resultados de essas instituições ou de empresas. Neste tipo de avaliação, o resultado é sempre associado a um produto o serviço feito pelo Governo Federal, Estadual, Municipal e instituições do governo ou de empresas, têm linhas de serviço, produtos, setores de mercado, regiões, eventos econômicos ou algum fator relacionado com produtos / serviços".

Avaliação de desempenhos, que se refere à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob a responsabilidade dos gestores ou administradores da área governamental ou empresarial. A associação desses resultados às responsabilidades de seus respectivos gestores tanto da área governamental ou privada permite identificar as suas contribuições e as de suas áreas aos resultados globais.

As informações para avaliação de desempenho, na gestão econômica, referem-se especificamente às atividades realizadas nas áreas de responsabilidade dos gestores, sendo por tanto fortes indicadores de avaliação de desempenho dos gestores ou administradores do setor público ou privado, demonstrando como soa conduzidas tais atividades, no exercício de suas funções e diante da autoridade que lhes foi delegada para gerir recursos, visando os objetivos da instituição ou da empresa, se vê a eficácia esperada pelos gestores de sua gestão. No seguinte quadro ilustramos esses dois tipos de avaliação por médio de uma equação dos resultados de uma atividade. Note-se que ambas ocorrem paralelamente.



Conceito de avaliação de desempenhos e avaliação de resultados na gestão econômica.

6.2) Exemplificação

Os recursos a serem consumidos nos Programas totalizam R$ 374.777.000 (o que, no Modelo, é conceituado como "custo do Programa"). Custo do Programa orçado é como mínimo de 714 milhões de merendas escolares no período 2000 até 2003, isto é igual a 714.000.000u X R$ 0,19 = R$ 135.660.000,00 o Estado de São Paulo deste total participa (714.000.000,00u) X(0,06 R$) = 42.840.000,00 reais.
Discriminado nos programas dos custos correntes temos:

Denominação	R$ valor
Despesas correntes merendas	135.660.000,00
Despesas correntes subprogramas	239.117.000,00
Subtotal despesas correntes	374.777.000,00
Despesas de capital	7.382.000,00
Totais de Despesas	**382.159.000,00**

O benefício do Programa (Receita) deve ser obtido pela somatória dos menores custos de mercado dos serviços/ produtos, nas mesmas condições, de cada uma das metas estipuladas no Programa. Neste caso e de acordo com levantamento desses dados junto ao mercado, o custo refeição e de R$ 1,00 o valor utilizado é R$ 714.000.000,00. Como o investimento total do Programa é de R$ 382.159.000 (R$ 374.777.000 de despesas correntes e R$ 7.382.000 de despesas de capital), o Resultado Econômico do Programa é de R $331.841.000 (R$ 714.000.000 – R$ 382.159.000). Assim, a taxa de retorno do Programa é de 46,476 33%. Para o presente caso, o coeficiente de ajuste é calculado com base em números aleatórios, já que não se dispõe até então, dos dados necessários para tanto. São levados em consideração dados que a Secretaria do Planejamento disponha ou ainda possa dispor, mediante levantamento junto a institutos de pesquisa.

R$ 1.000

(+)	NECESSIDADES TOTAIS DA LOCALIDADE	500.000.000
(-)	RENDA LOCAL	150.000.000
(=)	NECESSIDADES TOTAIS DA LOCALIDADE A SEREM SUPRIDAS PELO SETOR PÚBLICO	350.000.000
(-)	NECESSIDADES JÁ SUPRIDAS PELO SETOR PÚBLICO (PREFEITURA E UNIÃO)	200.000.000
(-)	POTENCIAL PADRÃO DE ATENDIMENTO LOCAL	
(-)	NECESSIDADES A SEREM SUPRIDAS PELA UNIÃO	
(=)	NECESSIDADES A SEREM SUPRIDAS PELO ESTADO	150.000.000

Numa situação hipotética como esta o coeficiente de ajuste e de 0,3 (R$ 150.000.000). Note-se que quanto maior a carência de investimentos da localidade, maior será o indicador, ponderando de forma positiva no sentido de priorização do Programa a ser implementado pelo Estado e ponderando negativamente em situação inversa. Com isso, o coeficiente a ser utilizado como indicador para a elaboração da **ordem de prioridade** dos programas a serem implementados pelo Estado, para o Programa exemplificado seria: 0.014005 ou 1,4005% (4,6686% vezes 0,3).

7) CONCLUSÕES E RECOMENDAÇOES

Este trabalho trata de redesenhar as atribuições dos Poderes Públicos, mediante a aplicação de um modelo de Gestão Socioeconômica, sendo a linha de pesquisa do GECON chamada de informação e GESTÃO ECONOMICA, que é uma linha de pesquisa a mais do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Esta tem como proposta oferecer soluções para o setor público e privado no tocante a problemas de gestão e de Sistemas de Informação Contábeis e implantação de controles mediante a implantação de um departamento de Controladoria.

Desta forma, determinar soluções adequadas para o Estado, já seja a nível Federal, Estadual, Municipal, do Distrito Federal ou de instituições anexas dos governos, sendo seu papel de produtor de produtos e de bens e serviços cujo objetivo é promover principalmente o desenvolvimento humano. O governo é obrigado a atualizar cada um de seus controles internos e externos com novas ferramentas que dêem responsabilidades aos seus gestores nos diferentes níveis administrativos, determinar corretamente sua eficiência como um todo nos processos produtivos, determinar sua eficácia nos planos estratégicos e processos de serviços ou processos de produção de produtos finais, como também determinar conceitos e práticas que dão embasamento teórico ao modelo.

Ademais com este modelo, chamado GECON, trata-se de acumular custos e receitas, e aplicado em todas as atividades da empresa, atende as necessidades de informação da sociedade, da ênfase no resultado e propicia a apuração do resultado econômico e criar indicadores com Resultados Socioeconômicos em tempo real em qualquer área governamental, que na atualidade o Governo Federal, Estadual, Distrito Federal, Municípios e empresas institucionais carecem, sendo o objetivo principal do GECON sua implantação.

Como primeira conclusão temos que as leis devem ser cumpridas de acordo com a Constituição Federal, exigindo que as diferentes instituições públicas sejam responsáveis por seus trabalhos, já que os poderes públicos se devem aos cidadãos e às suas organizações. Ademais a gestão publica não pode fazer a mais ou a menos do que diz a Lei da organização que se está administrando e tem que cumprir a forma jurídica que deu origem à sua instituição.

Como segunda, implantar um modelo de Informação e de Gestão Econômica (GECON) para dar transparência principalmente nos governos municipais criando uma participação popular maior nas ações do governo para ter uma coesão social melhor, uma qualidade de vida razoável, uma gestão territorial sustentável e uma tendência positiva no Desenvolvimento Social e Econômico. Os governos se fundamentarão em razões de interesse público e devem trabalhar com objetivos estratégicos, isto permitirá que o Legislativo e os cidadãos tenham indicadores de resultado e desempenho que permitem um controle pelo governo, e também pelas Instituições de Controle, Congresso Nacional, Tribunais de Conta e cidadania

8) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF, N, Alexandre, MARTINS, Eliseu. **Administração Financeira**. As finanças das empresas sob condições inflacionárias, São Paulo: Atlas S A, 1989.

BARROS, Elizabeth Ferraz; NOSSA, Valcemiro. **"Decisões Financeiras e Impactos tempos-conjunturais".** Caderno de estudos FIFECAFI, São Paulo, v 10,n 18p51-66 maio/ ago . 1999.

BERTALANFFY, Ludwig Von. ***Teoria geral dos sistemas***. 3. ed., Petrópolis: Vozes, 1997.

CARNEIRO. B.José Mario, **A República Federativa do Brasil,** aspectos fundamentais e sua constituição e levantamento, abril 2000 Fundação Konrad Adenauer

CATELLI, Armando, **Modelo de viabilidade de Implantação de Programa sociais nas regiões, Fipecafi,** São Paulo março. 2002 .
CATELLI, Armando, (coordenador) **Controladoria : Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON,** 2ª ed. São Paulo : Atlas S A, 2001
MATHIS, A. O conceito de sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhman. UFPA Ed. Universitária , Belém 1997.
SANCHEZ, A. F. ("Planificación estratégico y gestión Pública por objetivos") (LC/IP/L 221) Impreso Naciones Unidas, março 2003.
SANIN, A H, ("Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública") (LC/IP/L.164),1999 impreso en Naciones UNIDAS, Santiago Chile, p. 16

SILVA, Lino Martins. ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO Passado-Presente-Futuro. Rio de Janeiro, NUSEF UERJ.2001
SILVA, I.L. ("Metodologia para la elaboración de estratégias de desarrollo local") (LC/IP/L 239) Impreso em Naciones Unidas, noviembre 2003.
SECRETARIA DE LA FUNCION PÚBLICA (SFP) -ASOFIS- PROYECTO ATLATL, Con el Auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional (USAID) MANUAL (PRÁTICAS ESPECIALES DE AUDITORÍA FINANCIERA EN EL SETOR PÚBLICO), Octubre 2003
BRASIL. Constituição; da República Federativa do Brasil 1988 promulgada 5 de outubro de 1988. Impressão Editora SARAVIA , 32ª edição. Atualizada e ampliado 2003.
BRASIL. Constituição do Estado de São Paulo, 5 de outubro de 1989. Imprensa Oficial: Março 2001.
Brasil Governo do estado de São Paulo Secretaria de Economia e Planejamento Assessoria Técnica Audiências Públicas. Proposta Orçamentária 2002: Agosto /2001
BRASIL, MINISTÉRIO DA FAZENDA SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL, PORTARIA Nº 560 DE 14 DE DEZEMBRO DE 2001, Institui o Manual de Elaboração do Relatório Resumido da Execução Orçamentária. E Coordenação Geral de Contabilidade. Brasília, Dez/ 2001.
BRASIL, Presidência da República, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Sobre Emenda Constitucional, Jun/98.
GOLDRATT, Eliyahu M. **A Meta** 7. ed., São Paulo: Educator, 1997