

O USO DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA

Julio Cesar de Campos Fernandes



O USO DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA

Julio Cesar de Campos Fernandes

RESUMO

Este trabalho apresenta reflexões sobre a importância do gerenciamento das informações de custos para o processo de melhoria da qualidade do gasto público no Brasil e sobre como ocorre sua inserção no contexto da busca pela excelência da gestão pública. Com uma breve narrativa sobre as mudanças na forma da administração pública brasileira compreender e promover o desenvolvimento de seu modelo de gestão, bem como sua relação com o surgimento do Sistema de Custos do Governo Federal e respectivas estratégias de institucionalização e disseminação, o autor explora as afinidades desse conjunto de ações governamentais com o processo que vem sendo promovido e vivenciado a partir da década de 90 pelos programas da qualidade no serviço público. Neste sentido, chega-se a propostas de interação entre as ações de desenvolvimento da gestão de custos na administração pública brasileira e aquelas vinculadas às políticas de promoção da excelência da gestão no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Informação de custos. Setor público. Qualidade no serviço público. Excelência da gestão pública.



1 INTRODUÇÃO

Ao estudarmos a trajetória das mudanças que acompanharam o desenvolvimento da administração pública brasileira a partir do fortalecimento dos movimentos voltados à reforma gerencial do Estado na década de 90, nota-se claramente uma variação do foco estratégico e abordagens metodológicas prevalentes ao longo do tempo. O objetivo maior desses movimentos se firmou no amadurecimento do modelo de gestão pública do país, em âmbitos governamental e organizacional, visando oferecer melhores resultados à Sociedade, por meio de serviços públicos com padrões de qualidade satisfatórios às suas expectativas e necessidades.

Nesse sentido, o presente trabalho traz reflexões sobre a trajetória da evolução dos programas voltados à melhoria da qualidade na gestão pública e a sua convergência com as políticas de promoção da qualidade do gasto público, cujo momento histórico se dá no tempo presente.

Para esclarecimento desse processo de convergência das iniciativas governamentais correlatas e evidenciação da necessidade de maior sinergia entre esses dois campos de atuação da gestão governamental no Estado brasileiro, utiliza-se o relato de um marco histórico para o desenvolvimento da administração pública em nosso país, representado pela criação do Sistema de Custos do Governo Federal, que vem acompanhado da disponibilização de soluções tecnológicas e metodológicas em prol da disseminação de uma cultura da gestão de custos no setor público.

Este estudo também pretende demonstrar que a amplitude e relevância dos benefícios inerentes à gestão de custos em organizações públicas ainda se revelam subdimensionadas pelos agentes do setor público no Brasil e demais partes interessadas. Tendo sua criação e implantação resultado da cobrança de longa data pelos órgãos de controle da administração pública, o referido sistema de custos surge sob o risco de um forte viés para o seu uso com fins meramente burocráticos e legalistas.



Contudo, as reflexões registradas nos capítulos que seguem apontam para um universo muito mais abrangente, flexível e recompensador aos interesses da Administração pela melhoria da qualidade na gestão pública, o qual deve acompanhar o sucesso na implementação do Sistema de Custos do governo brasileiro em sua completude, no que se refere ao conjunto de políticas públicas, projetos estratégicos, processos gerenciais, inovações tecnológicas e cultura de *accountability* que lhe são pertinentes.

Assim, também são apresentadas ao final deste trabalho algumas propostas para o alinhamento das ações governamentais em prol daquela sinergia que se espera com o uso da informação de custos na busca pela excelência da gestão pública no Brasil.

2 DISCUSSÃO DOS FUNDAMENTOS E ESTUDOS CORRELATOS

2.1 Reflexões sobre a evolução na forma de se promover qualidade na administração pública e sua relação com a gestão de custos

Adotando-se o entendimento de que aquela variação estratégica e metodológica observável na trajetória de promoção da cultura de qualidade no setor público brasileiro, mencionada nos parágrafos introdutórios, deve-se, em princípio, a um processo evolutivo da opinião pública – diante da transição de seus padrões de exigência quanto ao atendimento de suas necessidades e expectativas –, bem como ao próprio desenvolvimento técnico, científico e cultural da Administração com seus atores envolvidos, percebemos as mudanças ocorridas diante da necessidade do Aparelho do Estado em dar respostas mais efetivas àquelas exigências.

Nessa reflexão, podemos considerar que a primeira fase da reforma gerencial, não obstante a completude das premissas e conceitos que acompanharam seu surgimento no país, teve sua aplicação concentrada no desenvolvimento e implementação de políticas públicas voltadas ao aumento da capacidade da administração pública em fornecer serviços públicos suficientes à demanda do cidadão, direta ou indiretamente. Diante de todos os desafios em questão, inicialmente, precisava-se ao menos demonstrar à sociedade que o Estado funciona e que produz serviços públicos.



O desenrolar de ações para esse aumento de capacidade produtiva envolveu, dentre outras iniciativas, a estruturação e fortalecimento de carreiras típicas de Estado; reformas para flexibilização remuneratória e contratual na gestão de recursos humanos, incluindo terceirizações, remunerações variáveis e redução dos padrões de estabilidade do emprego público; privatizações, concessões e parcerias com o setor privado; bem como a inserção de uma filosofia gerencial mais comum a organizações da iniciativa privada, evidentemente focadas em produtividade.

Num segundo momento, a administração pública brasileira se deu conta de que o cidadão já não esperava somente uma resposta do Poder Público quanto ao aumento de sua capacidade em ofertar serviços públicos essenciais, mas que também esses serviços tenham uma qualidade satisfatória. Assim, a clara mudança nesta fase se traduz pela transição de um foco até então concentrado na capacidade produtiva – com aumento na oferta de resultados gerados pelo uso da máquina pública – para um foco mais centrado na satisfação do “cidadão-cliente” com a qualidade daqueles resultados ofertados.

Essa transição resultou na cobrança de uma aproximação do modelo de gestão pública ao modelo de gestão empresarial, tendo-se chegado ao entendimento de que não há como oferecer serviços públicos de qualidade somente com iniciativas para mudanças na gestão governamental; ou seja, tratando-se apenas de questões ligadas a macropolíticas das áreas fiscal, econômica e social, ou mesmo com reformas no gerenciamento central das políticas públicas.

Por meio da Reforma da Gestão Pública iniciada com Plano Diretor, conduzido por Bresser-Pereira¹ entre 1995/98, o Estado brasileiro começou a investir no desenvolvimento gerencial da máquina pública, promovendo-se desde então uma série de ações voltadas à qualidade da gestão organizacional.

Afinal, tornou-se mais evidente que a garantia de sucesso na execução de políticas públicas está diretamente associada ao bom desempenho das organizações públicas, pois, de nada adianta a formulação de boas políticas e uma boa atuação dos órgãos centrais para a gestão governamental se a execução dessas políticas lá na “ponta de entrega” dos serviços públicos associados for realizada por instituições gerencialmente despreparadas e estagnadas em seu desempenho organizacional.

¹ BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma da Gestão e Avanço Social em uma Economia Semi-Estagnada*. In: LEVY e DRAGO, 2005.



Naquele momento se firmou o entendimento de que não há como se falar em qualidade dos serviços públicos sem que haja esforços do Poder Público para melhorar a qualidade no gerenciamento dos processos organizacionais de que resultam tais serviços. Foi então que os programas voltados à melhoria da qualidade dos serviços públicos ganharam mais força no Brasil, acompanhados por uma onda de implantação dos métodos e ferramentas da qualidade e de certificações ISO 9000 entre as unidades da administração pública.

No desenrolar desses esforços, percebeu-se que o caminho para a elevação dos padrões de qualidade na gestão pública passa, necessariamente, pela adoção de sistemáticas para o reconhecimento e premiação daquelas organizações que se destacam por seu alto nível de maturidade gerencial, a partir da avaliação continuada de suas práticas de gestão e dos resultados associados. Com isso, adotaram-se, como forma de embasamento para a avaliação da gestão pública, os critérios de excelência da gestão já mundialmente aceitos, sob o desafio de serem adaptados adequadamente ao contexto da administração pública brasileira.

Contudo, veremos ao longo deste trabalho que o conceito de excelência se sustenta por meio de três pilares – eficácia, eficiência e efetividade –, sem os quais não podem ser demonstrados em completude os indicadores e os padrões necessários à comparabilidade do desempenho das organizações e do grau de exemplaridade das suas práticas de gestão, a fim de se obter as referências que permitem a indicação daquilo que pode ser considerado “excelente”.

É neste ponto de evolução dos programas de melhoria da qualidade da gestão no setor público que se inicia uma convergência àquelas políticas públicas voltadas à promoção da responsabilidade fiscal e da qualidade do gasto público, que vêm sendo desenvolvidas e implementadas pelo Estado brasileiro quase que concomitantemente, porém não de forma integrada e sinérgica àquelas primeiras.

Nas duas fases anteriormente citadas, as ações no setor público se mantiveram muito mais concentradas na avaliação dos níveis de eficácia e efetividade dos resultados organizacionais, sem que o mesmo desenvolvimento se desse, proporcionalmente, na geração de soluções adequadas para a avaliação da relação custo-benefício desses resultados, bem como para a demonstração do custo de oportunidade e do valor econômico agregado dos serviços públicos.



Afinal, àqueles que se consideram partes interessadas no desempenho e resultados do setor público, interessa conhecer cada vez mais a eficiência da máquina pública nesta cruzada pela elevação da qualidade dos serviços públicos. Desse interesse surgem questões como:

- A que custo estão sendo elevados a capacidade produtiva e os padrões de qualidade das organizações públicas?
- Quais os níveis de eficiência dos processos organizacionais necessários para alcançar a efetividade das ações do Poder Público na solução dos problemas da sociedade?
- Os recursos públicos aplicados pela Administração em atividades e projetos de suas organizações estão sendo consumidos da melhor forma possível? Em especial, naquelas que buscam padrões de excelência na qualidade de sua gestão e na geração de satisfação ao “cidadão-cliente” quanto ao atendimento de suas necessidades e expectativas com aqueles serviços públicos que lhe são prestados.

Porém, para a obtenção de respostas satisfatórias a estes questionamentos, não bastam novas soluções e/ou reformas restritas aos processos de gestão orçamentária e financeira. Os sistemas atualmente existentes para o suporte a esses processos têm sua criação e desenvolvimento essencialmente fundamentados no gerenciamento e controle de rotinas e informações sobre a distribuição e aplicação de recursos públicos pelos entes da Administração; contudo, bem pouco se deu a evolução no sentido de acompanhar e avaliar o consumo direto desses recursos, em detrimento do volume e da qualidade dos serviços e produtos associados, ou mesmo dos processos organizacionais correlatos à geração desses resultados.

Essa abordagem para avaliação do gasto público implicará, obrigatoriamente, na adoção de processos de gerenciamento dos custos nas organizações públicas, pelos quais se pode, de fato, obter indicadores adequados à mensuração e análise do grau de eficiência sob diversos aspectos de gestão; em essência, possibilita-se identificar a eficiência inerente aos resultados obtidos a partir do conjunto de decisões dos gestores públicos.



2.2 A relação da informação de custos com o ganho de desempenho institucional para alcance da excelência gerencial no setor público

Quando nos referimos ao monitoramento dos resultados ora planejados pela Instituição, inevitavelmente, devemos também tratar da avaliação do desempenho organizacional. Utilizando-se dos fundamentos que tratam do controle na gestão por resultados, encontramos os ensinamentos de MARTINS e MARINI (2010: 215), os quais afirmam que:

monitorar e avaliar significa gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.), buscando explicá-lo (identificando fatores inibidores e promotores de resultados), e fazer uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, buscando aprendizado, transparência e responsabilização. [...] Do ponto de vista de um modelo de gestão para resultados, monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de permitir averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado. (grifo meu)

Em complemento, Paulo Daniel – um dos maiores responsáveis pela concepção e desenvolvimento do *Modelo de Excelência da Gestão Pública* – (LIMA, 2007: 94), afirma que controle se refere à verificação, pelos resultados, do grau de eficiência, eficácia e efetividade das ações. Segundo o autor, o grande diferencial do Modelo está no fato de considerar o monitoramento como mecanismo congênito do sistema de controle, pois, do contrário, em essência, seria reativo. E acrescenta:

os mecanismos de monitoramento do sistema de controle garantem a oportunidade da análise das informações disponíveis e da utilização do capital intelectual da organização para que, em plena execução do plano, sejam realizadas as ações corretivas onde for necessário: na estratégia, no plano, na composição e preparo das equipes e até mesmo no próprio sistema de controle do plano.

Quanto à avaliação, LIMA (2007: 99) esclarece que a prática mais comum e institucionalizada na administração pública brasileira também se vincula à função de controle, porém, com forte ênfase às questões de cumprimento de requisitos legais, principalmente àqueles que se referem ao uso de recursos financeiros. Nesse tipo de controle, o espectro de avaliação está limitado ao curto caminho entre o previsto e o realizado, transitando apenas entre as metas físicas e financeiras e seus resultados diretos. Contudo, ele também afirma que a avaliação de resultados



que ateste o atingimento de futuros desejados é o caminho que qualquer sistema de avaliação deveria percorrer, sendo que qualquer caminho menor do que este não teria autoridade para atestar valor público e muito menos regularidade da gestão.

Neste sentido, o sistema de custos contribui à aplicação da gestão por resultados no setor público, podendo-se até mesmo calcular a receita econômica por órgão, programa ou atividade e confrontá-la com os custos diretos. E isso não se refere apenas às atividades de controle da gestão pública, mas principalmente àquele modelo de avaliação gerencial defendido por Paulo Daniel.

Segundo SLOMSKI (1996), o conceito de receita econômica de uma entidade pública, é definido como a multiplicação do custo de oportunidade, que o cidadão desprezou ao utilizar o serviço público, pelo número de serviços que a entidade tenha efetivamente executado. Já o custo de oportunidade significa o menor preço de mercado à vista desprezado para aquele serviço prestado ao cidadão com similar qualidade, oportunidade e tempestividade. Assim, receita econômica é o valor não pago pelo cidadão no mercado, por preferir utilizar o serviço público ao invés do particular, ou o serviço não comprado no mercado (terceirizado) pelo poder público.

Naquela mesma obra citada em parágrafos anteriores, MARTINS e MARINI (2010: 45) recordam que a metodologia do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* – desenvolvida pelo *Project Management Institute (PMI)* – destaca que, para um projeto obter bom desempenho, faz-se necessária a compreensão de um conjunto de “áreas de conhecimento relacionadas à gestão de projetos, estando entre elas a de “custos”, para atendimento à estimativa de custo aprovada.

De fato, na medida em que se estuda essa e outras metodologias, comumente utilizadas pelas organizações para a melhoria de seu desempenho institucional, torna-se mais evidente a relação do uso da informação de custos com as boas práticas de gestão por resultados.

Ao apresentarem o modelo da Cadeia de Valor e os “6Es do Desempenho”, MARTINS e MARINI (2010: 79) propõem a existência de duas dimensões para o desempenho: *Dimensão de Esforço* e *Dimensão de Resultado*; sendo que, a primeira possui elementos de *economicidade, execução e excelência*, e a segunda elementos de *eficiência, eficácia e efetividade*.



Para fins de aplicação neste estudo, convém destacarmos o entendimento desses autores para “eficiência”, como um elemento da dimensão de resultado na avaliação do desempenho, que se caracteriza como “*a relação entre os produtos gerados (outputs) e os insumos empregados na busca de melhor desempenho dos processos, atividades e projetos com relação ao custo envolvido e ao tempo destinado, medindo o esforço de transformação*”.

Ainda nesta linha de esclarecimento, a partir do conhecimento agregado com a bibliografia pesquisada para este trabalho, pôde-se chegar à seguinte proposição de definições para o tripé dos resultados em prol da excelência da gestão:

- **Eficácia:** relação entre o realizado e o planejado; grau de cumprimento das metas ou de realização das ações planejadas; o que e quanto se fez daquilo que deveria ser feito no prazo estimado.
- **Eficiência:** relação entre o realizado e os recursos consumidos; valor dos recursos utilizados / quantidade de produtos ou serviços gerados; quanto foi gasto para fazer o que se fez ou que se deveria ter feito.
- **Efetividade:** grau de impacto das ações realizadas e do respectivo consumo de recursos quanto ao alcance dos objetivos correlatos; a utilização de recursos na realização das ações planejadas também gera impactos que vão além da geração de produtos e serviços, ou resultados dos processos. A efetividade está diretamente relacionada à cadeia de valor da organização. O que se deseja é saber se, mesmo sendo eficaz e eficiente, o problema foi resolvido de fato?

Também se faz importante o esclarecimento de que, conforme definições propostas por FERNANDES e SLOMSKI (2009), “Qualidade, no âmbito da Gestão Pública”, é *o conjunto de atributos que define um padrão para determinado produto, processo ou sistema, que atenda aos requisitos especificados pelo cliente/usuário do serviço público (o cidadão) para sua aceitação, manutenção e melhoria*.

Os mesmos autores lembram haver um equívoco bastante comum entre a utilização dos conceitos de qualidade e de excelência. Por isso, convém ressaltar o entendimento de suas diferenças:

- **Qualidade** concerne à situação padrão, ao estado em que se encontra determinado produto/serviço, processo ou sistema, considerando o conjunto de seus atributos, conforme os requisitos especificados para sua aceitação, manutenção e melhoria, que satisfaçam as necessidades e expectativas do cliente/usuário/cidadão.



- **Excelência** é a superação dos padrões de qualidade existentes. Está fortemente relacionada a uma ampla visão estratégica do negócio e à comparação de seus atributos e desempenho com um referencial apropriado. Sua definição reúne necessariamente os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade.

Na sequência desse estudo, deve-se também considerar o trabalho desenvolvido pelo *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública*, conduzido pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal – SEGES/MP, para o desenvolvimento da gestão pública brasileira. Conforme o Documento de Referência do Programa *GesPública* (BRASIL, MP, SEGES, 2009: 7), o mesmo surge de um processo que vem se renovando constantemente, pois, antes de sua criação no formato atual, o programa já existia sob o nome de *Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP*, desde 2000; e antes deste sob o nome de *Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP*; tendo tudo se iniciado a partir do *Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade Pública – PBQP*.

Ainda segundo os registros do mesmo documento (2009: 23), por meio do desenvolvimento, manutenção e melhoria contínua do *Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP*, bem como das ações coordenadas para sua aplicação entre as organizações do setor público, o *GesPública* dissemina os fundamentos relacionados aos critérios de excelência para a elevação dos níveis de qualidade da gestão pública, trazendo entre eles a “orientação por processos e informações”, a qual se traduz pela *compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis*.

Na descrição de como este conceito deve ser colocado em prática, o *GesPública* traz em seu fundamento o entendimento de que a orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades com a definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade; sendo que a resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.



Contudo, cabe ressaltar que o referido destaque ao uso eficiente dos recursos públicos por parte dos conceitos e fundamentos defendidos pelo *GesPública* não são melhor explorados a partir dos temas associados, como a qualidade do gasto e o uso das informações de custos nos processos decisórios. Em uma análise do principal e mais atualizado documento oficial desse Programa e do Prêmio, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP (BRASIL, MP, SEGES, 2010), não são encontradas definições que correlacionem de forma mais expressiva a avaliação da qualidade do gasto público como parte relevante de uma avaliação da qualidade da gestão pública baseada em critérios de excelência.

Nesse sentido, a única definição ali encontrada que carrega discreta menção a tal relação é a interpretação apresentada ao *princípio constitucional da eficiência*, o qual significa “fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível”, ressaltado ainda que “não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto”.

O mesmo se nota quando nos referimos à busca por requisitos claramente direcionados à avaliação das práticas de gestão de custos nas organizações participantes do *GesPública* ou das candidatas ao Prêmio, pois também não se faz expressivo o interesse pela evidenciação do uso de sistemas de informações gerenciais associados à apuração e gerenciamento adequados da informação de custos nessas organizações, com vistas à promoção da qualidade do gasto público.

Conforme o trabalho de FERNANDES e SLOMSKI (2009), apresentado no II Congresso CONSAD de Gestão Pública, numa reflexão sobre a relação entre o desempenho organizacional e o uso da informação de custos na administração pública, convém destacar que

Já na década de 80, um decreto presidencial (Decreto nº 93.872/86) trouxe à tona definições sobre a relação entre a apuração de custos e a avaliação do desempenho gerencial na Administração Pública, presentes em seus artigos 137 (apuração do custo dos projetos e atividades com o intuito de evidenciação dos resultados da gestão) e 142 (custos dos projetos e atividades como objeto de auditoria para verificação dos objetivos alcançados); no entanto, o assunto ainda não apresentava força condizente com sua real importância.



E, ainda, que

Alonso (1999, p.39) afirma que o conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para uma alocação eficiente de recursos e o desconhecimento dos custos é o maior indicador de ineficiência no provimento dos serviços públicos. Desta forma, o elemento essencial para uma contabilidade de custos é exatamente o conhecimento dos custos da organização. O reconhecimento e a classificação de custos na realização dos serviços públicos já possibilitariam atingir uma alocação eficiente de recursos pelo Estado. E seria um grande indicador de avaliação de desempenho.

Utilizando-se de outras observações registradas na mesma obra de ALONSO citada pelos autores acima referenciados, são suas as anotações ao tratar das razões para se apurar o custo dos serviços públicos (1999: 43-44):

[...] a crise fiscal do Estado e a exposição dos mercados domésticos à competição internacional impuseram a necessidade de que a reforma do Estado privilegiasse a qualidade do gasto público. Diferentemente do setor privado, no setor público as preocupações com a gestão de custos não estão relacionadas com a avaliação de estoques ou com a apuração de lucros, mas sim com o desempenho dos serviços públicos [...] O governo e a sociedade não sabem, regra geral, quanto custam os serviços públicos. Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na administração pública, dado que a eficiência é a relação entre os resultados e o custo para obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência.

“[...] a melhoria substancial no desempenho de uma organização governamental, por sua vez, requer sistemas de informações gerenciais que dêem sustentação aos seus processos decisórios. Em particular, tais sistemas devem contemplar medidas de resultados e o custo para obtê-los. A medição de resultados ainda é feita de forma não sistemática e/ou inadequada na administração pública federal. Porém, com relação à medição de custos, a situação é ainda mais precária, pois não há tradição em se medir custos no serviço público.”

O mais interessante nesta referência é o fato de suas observações críticas datarem de 1999, mas se mantêm com aplicação bastante atual para o contexto da administração pública brasileira. Essa atualidade também é válida para suas provocações, ao exemplificar perguntas básicas que permanecem sem respostas no serviço público, como:

- Quanto custa um determinado serviço de saúde?
- Quanto custa a gestão de pessoal?
- Quanto custa a gestão de compras?
- Quanto custam as auditorias governamentais?
- Quanto custa a gestão de políticas públicas?
- Quanto custam os processos de trabalho no governo?
- Quanto custa atender cada cliente de uma organização governamental?
- Quais atividades agregam valor aos processos de trabalho governamentais?
- Qual é o impacto em termos de custos nas mudanças organizacionais propostas ou implementadas?
- Qual é a eficiência de cada organização do governo?



Desta forma, entende-se que o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais e governamentais integrados para apuração e gerenciamento dos custos nas organizações públicas seria um grande reforço às iniciativas de melhoria da gestão pública, que buscam a prontidão para o fornecimento de respostas imediatas e precisas a questões como aquelas supracitadas.

2.3 Necessidades e desafios para disseminação da cultura da gestão de custos no setor público

Não obstante as reflexões já exploradas nos tópicos deste capítulo, tratando-se da experiência brasileira no processo de mudanças durante a evolução da Reforma de Gestão Pública e sua relação com o surgimento da gestão de custos no setor público, ou mesmo os conceitos em que se reflete sobre a elevação do desempenho institucional pelo uso da informação de custos para alcance dos padrões de excelência gerencial, cabe ainda nessa discussão a referência a obras que relatam essas mesmas interações temáticas na experiência internacional.

Neste sentido, recomenda-se a leitura do texto de POLLITT: “O contexto cambiante” (2008: 65), de forma especial quanto a seus tópicos de 3.4 a 3.7, que relatam diversas semelhanças, no âmbito internacional, em comparação àquela descrição aqui registrada sobre os elementos que se inter-relacionam no processo evolutivo das reformas administrativas do Estado.

Apesar da obra de Pollitt ter um foco central nos processos de auditoria (operacional e de gestão pública), percebe-se a interação dos mesmos elementos no embate entre a elevação do desempenho operacional nas organizações públicas e a observância de uma legalidade que nem sempre caminha na mesma direção que o interesse maior pelo desenvolvimento da gestão pública, ou não se traduz com a mesma dinâmica.

Em outro estudo da experiência internacional, REZENDE, CUNHA e BEVILACQUA (2010: 959-92) relata as importantes mudanças adotadas nas duas últimas décadas, em vários países, aos métodos para aferição dos custos das ações públicas. Segundo os autores, tais mudanças se voltaram à adoção pelo setor público de sistemas contábeis mais próximos aos praticados pela iniciativa privada, tendo em vista que a contabilidade orçamentária tradicional não gera informações adequadas para que se conheça o real custo dos bens e serviços produzidos por



organizações governamentais. Consequentemente, não se permite que os custos incorridos sejam comparados aos resultados obtidos e que seja possível avaliar a eficiência das ações governamentais, de modo a analisar alternativas que poderiam obter idênticos resultados com custos menores.

O referido artigo traz relevantes argumentos sobre a importância da informação de custos para a melhoria da qualidade do gasto público, bem como diretrizes baseadas nas lições obtidas com a experiência internacional, para que sejam enfrentados pelo Estado brasileiro os desafios correlatos à implementação da contabilidade por regime de competência, com vistas à abertura do caminho para uma contabilidade de custos com foco gerencial na administração pública.

No mesmo trabalho, associam-se as diretrizes para adoção de um sistema de custos no setor público brasileiro. Neste último ponto, seu conteúdo já leva em consideração a experiência do nosso governo federal, cujo sistema de informações de custos se encontra atualmente em fase de operacionalização e disseminação para os órgãos superiores da administração pública federal.

As bases conceituais dessa experiência no governo federal brasileiro se encontram descritas de forma mais atualizada no artigo de MACHADO e HOLANDA (2010: 791-820), publicado na Revista de Administração Pública editada pela Fundação Getúlio Vargas, em um volume exclusivamente dedicado a trabalhos correlatos ao tema de Custos no Setor Público.

2.4 O Sistema de Custos do Governo Federal como instrumento de melhoria da qualidade da gestão pública

Quando nos referimos ao Sistema de Custos do Governo Federal, torna-se essencial uma distinção clara do objeto de nossa discussão, uma vez que este pode ser um sistema governamental formado por um conjunto estrutural da administração pública, cujo órgão central se associa ao mesmo órgão central do Sistema de Contabilidade Federal, hoje atribuído à Secretaria do Tesouro Nacional; mas podemos também estar falando, equivocadamente, do sistema informatizado que suporta tecnologicamente aquele sistema de gestão governamental, para o qual se deu o nome de “Sistema de Informações de Custos do Governo Federal”, ou ainda “Sistema de Informação de Custos do Governo Federal”, sob sigla em fase de definição: SIC ou SICGov .



Tal confusão ocorre porque a criação normativa daquele primeiro – o Sistema de Custos, enquanto estrutura governamental – foi precedida com mais de seis meses de antecedência do lançamento e divulgação dessa ferramenta tecnológica, tendo sua nomenclatura se firmado mais no conhecimento do público alvo, em detrimento daquele de significado maior para a Administração Pública.

A Secretaria do Tesouro Nacional oficializou por meio de sua Portaria nº 157, em 09 de março de 2011, a criação do Sistema de Custos do Governo Federal, com o objetivo de proporcionar melhor conteúdo informacional que subsidie as decisões governamentais na alocação eficiente dos recursos e gerar condições apropriadas à promoção da qualidade do gasto público.

Para o governo brasileiro esse ato representa um marco nos esforços de desenvolvimento da administração pública por meio da eficiência organizacional e do *accountability* no gerenciamento dos recursos públicos pela União.

Para a Secretaria do Tesouro Nacional (SILVA, 2011), o referido sistema se insere num contexto de mudanças que vêm sendo implantadas na Contabilidade Pública brasileira desde o início deste século, com a transição de um enfoque tradicionalmente orçamentário para o patrimonial, considerando-se, ainda, aspectos de gestão por resultados na execução dos serviços públicos. Sua implantação atende ao art. 50, § 3º da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que obriga a Administração Pública a manter sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; não obstante, também converge para a consolidação dos demais instrumentos legais decorrentes da Reforma do Aparelho do Estado e da Gestão Pública em nosso país.

Assim, a criação do Sistema de Custos significa a institucionalização de uma nova frente de trabalho pela integração dos sistemas brasileiros de gestão governamental, na qual se carrega o desafio de interligar a Contabilidade Pública da União com os processos gerenciais das organizações do setor público, em prol de uma resposta mais efetiva aos anseios da sociedade pela melhoria da qualidade do gasto público.

Já o Sistema de Informações Custos do Governo Federal (SIC) é um sistema de apoio à gestão, a ser operacionalizado pela Secretaria do Tesouro Nacional em parceria com o Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal



– o SERPRO, vinculado ao Ministério da Fazenda. Ele pode ser utilizado nos três poderes, tanto pelos órgãos executores das políticas públicas quanto pelos órgãos centrais de planejamento e de controle, fornecendo informações que subsidiem as decisões governamentais e organizacionais nas instituições vinculadas ao setor público, de modo que se obtenha uma alocação mais eficiente do gasto público.

Pelo uso desta ferramenta gerencial a informação de custos das organizações pode ser gerada de forma confiável e consistente, a partir das informações pré-existentes nos sistemas estruturantes de gestão orçamentário-financeira, gestão de pessoal e gestão organizacional da administração pública federal, conceitualmente ajustadas para a contabilidade de custos.

Compete à STN tratar de assuntos relacionados à área de custos na Administração Pública Federal, conforme define a Lei nº 10.180, de 06/02/2001, que organiza e disciplina o Sistema de Contabilidade Federal do Poder Executivo. Desta forma, em associação à disponibilização da solução tecnológica conhecida por SIC, em julho de 2010 foi criado o Núcleo de Informação de Custos (NUINC), vinculado à estrutura da área de Contabilidade da União na STN.

Em 2011 esse núcleo passou ao *status* de gerência, passando a se chamar Gerência de Informações Fiscais e de Custos – GEINC, mantendo sua função de conduzir o planejamento, estruturação, implantação e disseminação do Sistema de Custos do Governo Federal, abrangendo instituições dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, na condição de geradores e também usuários da informação de custos obtida por meio do SIC.

E em face da relevância e complexidade das atividades e projetos vinculados ao processo de implantação e aperfeiçoamento das práticas de uso do SIC entre os órgãos da administração pública federal brasileira, tornou-se essencial um forte investimento na capacitação e especialização dos servidores envolvidos nestas atividades, assim como na disseminação do conhecimento entre os principais usuários do sistema – profissionais do corpo técnico que atuarão na geração e garantia de qualidade da informação de custos e gestores interessados na informação para suas tomadas de decisão.

Como já bem demonstrado nos demais tópicos deste trabalho, a natureza interdisciplinar inerente à temática da gestão de custos, que interliga diversas áreas de estudo nos campos das ciências contábeis e administrativas,



exige uma qualificação técnica bastante ampla e consistente daqueles profissionais envolvidos nas ações de implementação e desenvolvimento tanto do SIC como do próprio Sistema de Custos em seu sentido mais amplo, enquanto sistemática de atuação governamental para as políticas públicas de disseminação da cultura de gestão de custos no setor público em prol dos avanços na melhoria da qualidade da gestão pública. Pois a este trabalho se vincula a própria adequação e disseminação das práticas gerenciais correlatas à sua efetiva utilização nas organizações públicas para o desenvolvimento gerencial de seus processos decisórios.

3 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA UMA ATUAÇÃO INTEGRADA DO SISTEMA DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL JUNTO A POLÍTICAS DE PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Muitas já são as evidências de que a promoção da cultura da gestão de custos no setor público está essencialmente relacionada à própria qualidade da gestão nas organizações públicas. Tais constatações vêm sendo observadas e declaradas por vários especialistas envolvidos no desenvolvimento do Sistema de Custos do Governo Federal, como o Prof. Lino Martins²; tendo sido registradas de forma mais contundente a partir do I Congresso “Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público”, realizado em agosto de 2010, em ação conjunta pelos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão.³

No que se refere à programação desse evento, pelas explanações de alguns de seus ilustres palestrantes – como os professores Eliseu Martins, Fernando Rezende, Klaus Lüder e o também ex-Ministro da Fazenda Antonio Delfim Neto – pôde-se notar um verdadeiro “mantra” com frases sobre a relação existente entre a qualidade da gestão pública e o efetivo sucesso na geração e uso da informação de custos no setor público.

² O Professor Lino Martins da Silva atuou como consultor junto à equipe do NUINC/GEINC-STN, por meio de parceria com a Embaixada Britânica, para o desenvolvimento de indicadores de custos no Governo Federal a partir do uso do SIC (SILVA, 2011).

³ Disponível pela web: <http://www.custosnosetorpublico.info/index.php>, em 05/05/2011.



No mesmo congresso, também se registrou a mesma linha de pensamento quando da apresentação das conclusões de relatoria de suas oficinas de debate. De forma especial, no debate sobre as constatações da “Oficina 1”, chegou-se a argumentar sobre a necessidade de envolvimento do processo governamental de promoção da qualidade do gasto público junto aquelas ações já bem difundidas por meio do Programa *GesPública*, para a qualidade da gestão na administração pública.

Ressalta-se ainda que a mesma teoria foi constantemente reforçada pelos relatórios de consultoria do Prof. Lino Martins, ao longo de suas participações em reuniões promovidas pela Gerência de Informações de Custos da Coordenação-Geral de Contabilidade e Custos da União, na STN, na condição de consultor para o Sistema de Custos do Governo Federal, sob a finalidade de sustentar uma construção metodológica para a elaboração de indicadores de custos apropriados à administração pública federal.

Portanto, faz-se necessária e oportuna uma proposta ao Tesouro Nacional, sob o entendimento de que lhe convém estabelecer diretrizes para a melhoria da qualidade do gasto público associada ao desenvolvimento de um trabalho integrado entre duas importantes políticas de Estado: a promoção da cultura de gestão de custos no setor público alinhada à promoção da qualidade em padrões de excelência na gestão pública.

Para melhor ilustração desse alinhamento, são propostas a seguir algumas sugestões de definições estratégicas para o planejamento das áreas de Custos da União na Secretaria do Tesouro Nacional.

- I. **Objetivo estratégico:** promover a integração das ações governamentais referentes ao desenvolvimento da gestão de custos no setor público com os programas voltados à excelência da gestão pública no Brasil.
- II. **Estratégias e planos** para a concretização desse objetivo: ⁴

⁴ Elaboração própria.



O QUE FAZER	COMO FAZER
<p>1) Ampliação do conhecimento sobre o contexto de adequação ao uso da informação de custos entre as organizações públicas que buscam a excelência de sua gestão, bem como análise de suas opiniões críticas e sugestões para o tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver e disponibilizar questionário <i>online</i> para execução de pesquisa de campo direcionada ao público específico de organizações públicas comprometidas com o GesPública e/ou demais programas de qualidade da gestão no setor público, baseados em critérios de excelência. ✓ Redigir e publicar trabalho com a análise dos resultados da referida pesquisa exploratória.
<p>2) Atuação juntos aos programas de qualidade da gestão pública, baseados em critérios de excelência, para promover as melhorias necessárias ao alinhamento de seus fundamentos e demais conceitos e requisitos, com aqueles referentes à qualidade do gasto e ao uso da informação de custos no setor público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar ativamente das atividades do GesPública para revisão conceitual periódica do MEGP e do IAGP, compartilhando dúvidas, análises críticas e sugestões de melhoria das definições em prol do alinhamento à promoção da cultura de gestão de custos no setor público. ✓ Fazer o mesmo com eventuais programas similares de atuação setorial ou regional.
<p>3) Promoção de treinamentos e eventos para a disseminação e capacitação das partes interessadas, quanto às ações do Sistema de Custos do Governo Federal em alinhamento às políticas de qualidade da gestão pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejar contatos e cronograma para realização de eventos em parcerias com a SEGES e demais Secretarias do MP envolvidas nos temas associados ao Sistema de Custos; também com as escolas de governo: ENAP e a ESAF, entre outras (considerar Judiciário e Legislativo); com o CONSAD; com o MBC e com universidades públicas; entre outras instituições interessadas em contribuir com a melhoria da qualidade da gestão pública pelo uso da informação de custos.⁵

⁵ Significado das Siglas: SEGES, MP – Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento; ENAP – Escola Nacional de Administração Pública; ESAF – Escola de Administração Fazendária; CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração; MBC – Movimento Brasil Competitivo.



<p>4) Definição e implantação de uma sistemática de avaliação continuada da qualidade do gasto público entre organizações públicas brasileiras, de modo a permitir o reconhecimento e premiação daquelas com melhor desempenho em cada processo de avaliação. O modelo deve estabelecer a distinção das diversas dimensões da qualidade do gasto no setor público, definindo critérios de avaliação a cada uma delas, dentre eles, um específico para as práticas de gestão de custos na organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o desenvolvimento da sistemática pela definição dos requisitos relacionados à avaliação do modelo de gestão de custos das organizações públicas. ✓ Desenvolver um guia para a avaliação das práticas de gestão de custos nas organizações do setor público. ✓ Estabelecer parcerias com o Programa GesPública (SEGES/MP), entre outros programas de melhoria da qualidade no setor público, visando a transferência de <i>expertise</i> em avaliação de sistemas da gestão. ✓ Definir demais perspectivas da qualidade do gasto público. ✓ Promover ações de articulação junto aos órgãos e unidades governamentais vinculadas às demais dimensões da qualidade do gasto público, para um trabalho conjunto de criação e desenvolvimento do sistema de avaliação – <i>definição de princípios, fundamentos, vocabulário, critérios e requisitos para avaliação das práticas de gestão e resultados correlatos.</i> ✓ Desenvolver processos relacionados à implantação, funcionamento e manutenção da sistemática de avaliação continuada. ✓ Capacitar colaboradores envolvidos no processo de avaliação. ✓ Implementar projeto-piloto, iniciando-se pela avaliação isolada da perspectiva de gestão de custos no setor público.
<p>5) Viabilização e disponibilização <i>online</i> de um banco de melhores práticas de gestão de custos no setor público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por meio do <i>site</i> do Sistema de Custos do Governo Federal, vinculado ao portal do Tesouro Nacional na internet. ✓ Manter registros das melhores práticas e dos desempenhos referenciais identificados a partir da execução eficaz da sistemática desenvolvida para avaliação continuada, no âmbito da perspectiva de gestão de custos.



Convém, por fim, esclarecer que as propostas apresentadas por meio deste trabalho consideram os seguintes entendimentos:

- a) A gestão de custos representa um dos processos gerenciais necessários à promoção da qualidade dos gastos em organizações públicas; sendo assim, ela deve se inserir como objeto de uma das dimensões de avaliação da qualidade do gasto público, a qual deve ainda considerar outros processos gerenciais nos critérios de uma eventual sistemática de avaliação.
- b) As referidas dimensões da qualidade do gasto público devem ser objeto de estudo de outros trabalhos, cujo escopo não se limite, como este, ao uso da informação de custos no setor público.
- c) Sugere-se como elemento importante à composição dos critérios avaliativos da qualidade do gasto público, além do gerenciamento de custos operacionais e custos de investimentos, a gestão patrimonial da organização, considerando-se os processos de administração de bens móveis e imóveis; logística de suprimentos; relação com fornecedores; e as adaptações do sistema contábil da organização aos novos padrões de contabilidade aplicada ao setor público.
- d) As estratégias sugeridas no quadro acima consideram como fator restritivo à proposição de ações a competência da Gerência de Informações de Custos da STN. Por este motivo, entendeu-se mais viável o desenvolvimento em etapas da sistemática de avaliação da qualidade do gasto público, iniciando-se, assim, pela definição do modelo de avaliação da gestão de custos em organização do setor público, para fins de teste e amadurecimento do projeto e, então, expandir-se à avaliação de demais dimensões.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do aprendizado obtido com a pesquisa bibliográfica defendida nas discussões e reflexões registradas por este trabalho, bem como pela experiência profissional e acadêmica de seu autor, concernente aos assuntos que se integram nesta proposição temática – de modo especial, pelo tempo de atuação junto à equipe do Sistema de Custos do Governo Federal na Secretaria do Tesouro Nacional e à Rede de Voluntários do Programa *GesPública* –, conclui-se por ser não apenas possível e viável, mas, principalmente, desejável a promoção do uso da informação de custos no setor público, como forma de incentivo e elemento colaborativo ao processo de desenvolvimento daquelas organizações brasileiras que buscam a excelência em seus padrões de qualidade da gestão.

Espera-se, assim, que as proposições estratégicas apresentadas ao final deste estudo, sejam bem recebidas pelas partes interessadas, ou até mesmo adaptadas e aperfeiçoadas pelo Poder Público, para fins de sua efetiva implantação.



5 REFERÊNCIAS

AFONSO, R. A. E. *Modernização da Gestão – Uma introdução à contabilidade pública de custos*. Publicação “INFORME-SF, nº 18, ago/2000”. BNDES: Brasília, 2000.

ALENCAR, R. C.; GUERREIRO, Reinaldo. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças da Universidade de São Paulo*, Ed. Especial, p. 07-23, 30-06-2004. São Paulo, 2004.

ALONSO, M. Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, ano 50, n.1, janeiro/março 1999.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; *Documento de Referência*. Brasília: MP, SEGES, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010*. Brasília: MP, SEGES, 2010. Versão 1/2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. *Sistemas de Informações de Custos no Governo Federal: orientações para o desenvolvimento e implantação de metodologias e sistemas de geração e emprego de informações de custos no governo federal*. Brasília: MP, SOF, 2008.

CATELLI, A. (coordenador). *Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, J. C. C.; SLOMSKI, V. Gestão de custos pela melhoria da qualidade na Administração Pública: um estudo entre organizações brasileiras. In: 2º Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2009, Brasília/DF. Painel 30: Gerenciamento de Custos, 2009.

GALVÃO, L. L. *Medição de desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Departamento de Administração da Fac. de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, 2001.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. e PEREIRA, E. *Dicionário de Termos de Contabilidade*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.



LEVY, E.; DRAGO, P. A. (organizadores). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

LIMA, P. D. B. *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GesPública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. *Revista de Administração Pública* 44 (4): 791-820, jul/ago. 2010.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. e outros. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

POLLITT, C. [et al.]. *Desempenho ou legalidade? : Auditoria operacional e de gestão pública em cinco países = Performance or Compliance? : Performance Audit & Public Management in Five Countries*. Tradução: Pedro Buck. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

REZENDE, F.; CUNHA, A.; BEVILACQUA, R. Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. *Revista de Administração Pública* 44 (4): 959-92, jul/ago. 2010.

ROBLES JR., A. *Custos da Qualidade*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. BONELLI, V. V. *Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente*. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, L. M. *Diretrizes para a elaboração de indicadores de custos no Governo Federal*. Brasília, 2011.

SLOMSKI, V. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. *Mensuração do Resultado Econômico em Entidades Públicas – Uma Proposta*. 1996. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo [1996].



AUTORIA

Julio Cesar de Campos Fernandes – Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), também é Tecnólogo em Gestão Financeira e Especialista em Língua Portuguesa, e está cursando MBA Executivo em Gestão Pública pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Exerce atualmente o cargo de Analista de Finanças e Controle, na Secretaria do Tesouro Nacional (STN-MF), onde trabalha com o Sistema de Custos do Governo Federal. E como voluntário do Programa GesPública (SEGES-MP), sob a função de Examinador, contribui desde 2003 à avaliação da qualidade da gestão de organizações candidatas ao Prêmio Nacional da Gestão Pública. *Secretaria do Tesouro Nacional* – Ministério da Fazenda.

Endereço eletrônico: juliocesar.gestaopublica@gmail.com

