

**Associação dos Municípios da Região Serrana
AMURES**

**NOÇÕES BÁSICAS DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL**

**José Ademir Deschamps
jdeschamps@brturbo.com.br**

Princípios da Administração Pública

Os atos da administração devem obediência a princípios básicos:

- **Legalidade** – Só agir com base em autorização dada em lei. Ou seja, a vontade da Administração Pública é aquela que decorre de lei.
- **Legitimidade** – Pressupõe a aderência, além da legalidade, à moralidade e à ética.
- **Economicidade** – Melhor relação custo/benefício.

Princípios da Administração Pública

- **Impessoalidade** – Fins públicos e coletivos, sem objetivo de beneficiar pessoas em particular.
- **Moralidade** – O ato além de legal deve ser moral, justo e do interesse público.
- **Publicidade** – A administração é pública, porque público deve ser seus atos.
- **Eficiência** – Dever de bem administrar a coisa pública. Rapidez, perfeição, rendimento. Maior quantidade, com melhor qualidade e menor custo.

Princípios da Administração Pública

- **Eficácia** – Dever de administrar com base em ações planejadas. Mede o grau de atingimento dos objetivos e metas estabelecidas.
- **Efetividade** – Dever de administrar buscando alcançar o máximo do interesse da coletividade.
- **Equidade** – Dever da Administração, zelar para que suas ações não sejam elementos causadores de desigualdades sociais.

RECEITA PÚBLICA

- São todos os ingressos de caráter não devolutivo para alocação e cobertura das despesas públicas. (Portaria STN 340/2006)
- São recursos para desempenho das funções públicas.
- Execução de Receitas e Despesas
- Organizadas nos Instrumentos de Planejamentos:
 - Plano Plurianual - PPA
 - Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO
 - Lei Orçamentária Anual – LOA

RECEITA PÚBLICA

Principais Classificações da Receita Pública

As receitas públicas podem ser classificadas:

- **1ª Quanto ao Sentido:**

Ampla - ingresso de recursos aos cofres públicos, independentemente de haver contrapartida no passivo: fianças, cauções, consignações, antecipações de receitas orçamentárias, operações de crédito, receitas tributárias, patrimoniais, etc.

Restrita – é toda entrada ou ingresso de recursos que se incorpora ao patrimônio público sem compromisso de devolução posterior: receitas tributárias, de serviços, patrimoniais, alienações, etc.

RECEITA PÚBLICA

- **2ª Quanto à Competência do Ente da Federação:**

Federal;

Estadual (Distrital)

Municipal

RECEITA PÚBLICA

- 3ª Quanto à Regularidade:

Ordinárias – aquela arrecadada regularmente em cada exercício financeiro: impostos, taxas, rendimento de aplicações, multas, juros, etc.

Extraordinárias – aquela decorrente de situações excepcionais: convênio, operações de crédito, alienação de ativo, empréstimo compulsório, etc.

RECEITA PÚBLICA

- 4ª Quanto à Natureza:

Orçamentária - são aquelas pertencentes ao ente público, arrecadado exclusivamente para aplicação em programas e ações governamentais, contabilizada no fluxo orçamentário.

Extra-Orçamentária - são aquelas pertencentes a terceiros. (INSS descontado em folha, caução, fiança, ARO, etc.)

RECEITA PÚBLICA

- **5ª Segundo a Categoria Econômica: (Art. 11 da Lei 4.320/64)**

Receitas Correntes – ingressos para aplicação em despesas correntes ou de capital, derivada do poder de tributar ou resultante da venda de produtos ou serviços colocados à disposição dos usuários.

Receitas de Capital – ingressos para aplicação em despesas correntes ou de capital, derivadas da obtenção de recursos mediante a constituição de dívida, amortização de empréstimos e financiamentos ou alienação de ativos e transferências de pessoas de direito público ou privado para atender despesas de capital.

RECEITA PÚBLICA

- Em relação à discriminação da Receita Pública, está em vigor hoje a Portaria Conjunta nº 3/2008 que trata do Manual de Receita Nacional.

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	DESDOBRAMENTO
1000.00.00	Receitas Correntes	Categoria Econômica
1100.00.00	Receita Tributária	Origem
1110.00.00	Receita de Impostos	Espécie
1112.00.00	Imposto sobre o Patrimônio e a Renda	Rubrica
1112.02.00	IPTU	Alínea
1112.02.01*	Imposto s/ a Propriedade Predial Urbana	Subalínea

RECEITA PÚBLICA

Estágios da Receita

- Caminhos a serem percorridos até a arrecadação.

1° Previsão: corresponde à estimativa da receita a ser arrecadada pelo Município para constar da LOA.

Obediência a técnicas para definição do volume.

Não há necessidade de previsão na LOA para cobrança de um tributo.

RECEITA PÚBLICA

2º Lançamento: é o ato pela qual se verifica a procedência do crédito fiscal, a pessoa que lhe é devedora, e inscreve o débito desta.

- Existem três modelos de lançamento:

De Ofício (ou Direto) – efetuado pela administração sem intervenção do contribuinte. Ex. IPTU e IPVA.

Por Declaração (ou Misto) efetuado pela administração com a colaboração do contribuinte. Ex. IR.

Por Homologação (ou Auto-lançamento) efetuado pelo próprio contribuinte e apenas posteriormente é homologado pela administração. Ex. ISS, ICMS e IPI.

RECEITA PÚBLICA

3° Arrecadação: é a fase pela qual o Município recebe dos contribuintes, os valores que lhe são devidos. Base para os registros e demonstrativos contábeis.

4° Recolhimento: é a entrega, pelos agentes arrecadadores dos recursos arrecadados às contas indicadas pelo ente.

IMPORTANTE: Pertencem ao exercício financeiro as receitas nele legalmente arrecadadas. Regime de caixa.

RECEITA PÚBLICA

Dívida Ativa

- Créditos da fazenda pública, de natureza tributária ou não, exigíveis em virtude do transcurso do prazo para pagamento.
- Registro da D. A. no Ativo Permanente

RECEITA PÚBLICA

Repartição de Receitas – Transferências Constitucionais

- Conforme disposto nos artigos 153 a 156 da CF, a União, os Estados/DF e os Municípios poderão instituir impostos sobre:

UNIÃO	ESTADOS/DF	MUNICÍPIOS
IR	ICMS	IPTU
IPI	ITCM	ITBI
II – Imposto de Importação	IPVA	ISS
IE – Imposto de Exportação IOF ITR Imposto s/ Grandes Fortunas	Pertence aos Estados/DF o produto do IRRF	Pertence aos Municípios o produto do IRRF

As transferências constitucionais – Participação na receita de outros entes.

RECEITA PÚBLICA

1ª Repartição Direta – é a participação direta em um imposto. A CF estabelece que, do produto da arrecadação de determinado imposto, parte dele pertence e deverá ser repassado obrigatoriamente para outro ente. Exemplos: ITR – 50%, ICMS – 25%, IPVA – 50%

Pela EC 42 o Município pode optar por fiscalizar e cobrar o ITR. Neste caso ficará com 100% do total arrecadado.

RECEITA PÚBLICA

2ª Participação Indireta – é a participação que ocorre quando parcelas de um ou mais impostos são destinados à formação de FUNDOS. Principais:

- Fundo de Participação dos Estados;
- FPE; Fundo de Participação dos Municípios – FPM;
- Fundo de Desenvolvimento do Nordeste – FNE;
- Fundo de Desenvolvimento do Norte – FNO;
- Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste;
- Fundo de Compensação pela Exportação de Produtos Industrializados – FPEX.

FUNDO	IR	IPI
FPE	21,5%	21,5%
FPM	23,5%	23,5%
FNE	1,8%	1,8%
FNO	0,6%	0,6%
FCO	0,6%	0,6%
FPEX		10,0%

RECEITA PÚBLICA

- **IMPORTANTE:**
- **Bloqueio de Transferências** – vedada, salvo quando do descumprimento do pagamento de seus créditos (União e Estados) e gastos mínimos de saúde. Art. 160 CF.
- Na composição dos fundos são excluídos dos valores do IR e IPI os incentivos fiscais e as restituições do IR.
- As transferências constitucionais deverão ser incluídas no orçamento da despesa de quem transfere e no orçamento da receita de quem recebe. Artigo 6º, § 1º da Lei 4.320/64.

RECEITA PÚBLICA

- **FUNDEB** - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério. EC 53/2007, válido até 2021.
- Base de cálculo do FUNDEB e o percentual de contribuição: (1 Base de cálculo do FUNDEB e o percentual de contribuição.doc)
- Distribuição do FUNDEB proporcional ao número de alunos matriculados considerando ainda fatores de ponderação.
 - Mínimo de 60% do FUNDEB destinado a remuneração dos profissionais do magistério em efetivo exercício.
 - Aplicação no exercício de pelo menos 95% dos recursos recebidos.

RECEITA PÚBLICA

A Receita Pública e a LRF

- LRF – A base é o equilíbrio das contas públicas.
 - Planejamento das ações;
 - Estabelecimento de metas fiscais e físicas
 - Instituição, previsão e arrecadação de todos os tributos;
 - Regras para renúncia de receitas
 - Prevenção a riscos;
 - Transparência;
 - Participação popular através de audiências públicas;
 - Regras para geração de despesa;
 - Limite de gastos com pessoal;
 - Limite de endividamento;
 - Limite para inscrição de despesas em restos a pagar;

RECEITA PÚBLICA

- Controle dos recursos por fonte;
- Desdobramento da receita em metas bimestrais de arrecadação;
- Programação financeira de desembolso;
- Limitação de empenho;
- Controle de custos;
- Regras para assunção de custeio de outros entes;
- Regras para transferência de recursos a entidades;
- Controle interno;
- Base de alguns limites – Receita Corrente Líquida;
- Enquadramento do gestor em crime de responsabilidade.

RECEITA PÚBLICA

Receita Corrente Líquida – RCL

- No cálculo é considerado: as receitas arrecadadas no mês de referência e nos onze anteriores de todas as Unidades Gestoras.

Instituição, Previsão, Arrecadação e Renúncia de Receitas

- A não observância coloca o ente na condição de impedimento para receber transferências voluntárias.

RECEITA PÚBLICA

Destinação de Recursos

- Processo em que as receitas são correlacionadas a uma aplicação, desde a previsão até a efetiva utilização. Art. 8º, § único e 50, inciso I da LRF.

Classificação:

- Destinação Vinculada, em obediência às normas legais.
- Destinação Ordinária, alocação livre.

Mecanismo de controle:

- Idealização de tabela com código para cada Destino de Recursos (DR) ou Fonte de Recursos (FR) a ser utilizada no Orçamento da Receita e da Despesa, interligando o processo orçamentário-financeiro.
- Na previsão da Receita – Identificação do código da Destinação do Recurso
- Na fixação da Despesa – Identificação do código da Fonte de Recurso.

MODELO DE TABELA DE DESTINAÇÃO DE RECURSOS. ([1 Tabela DR.docx](#))

DEMONSTRATIVO DAS FONTES E DESTINAÇÕES DE RECURSOS. ([2 Quadro XI - Compatibilizacao da Origem e DR ok.doc](#))

DESPESA PÚBLICA

- Desembolsos efetuados para fazer face às suas diversas responsabilidades junto à sociedade.

Principais Classificações da Despesa

- Grupos:

Orçamentária – realizada com base na lei orçamentária e sujeita a todas as regras pertinentes ao processamento da despesa, tais como: licitação, empenho, liquidação, pagamento.

Extra-Orçamentária – despesa que não resulta de créditos orçamentários e que o Município figura como fiel depositário de recursos de terceiros.

Vejam os principais classificações da despesa pública:

DESPESA PÚBLICA

1ª - Quanto à competência do ente:

- Federal;
- Estadual (Distrital);
- Municipal.

2ª - Quanto à regularidade:

- **Ordinárias** – despesas que ocorrem com regularidade, constantemente (Ex. pessoal e seus encargos, material de consumo, serviços, etc.).
- **Extraordinárias** – despesas que ocorrem esporadicamente (Ex. decorrentes de situação de emergência, estado de calamidade pública, etc.), ou financiadas com receitas extraordinárias (convênios, operações de créditos, alienação de ativos, etc.)

DESPESA PÚBLICA

3ª - Segundo a Categoria Econômica (Classificação da Lei 4.320/64):

- **Despesas Correntes** – São gastos de natureza operacional que se destinam à manutenção e ao funcionamento dos serviços públicos.
- **Despesas de Capital** – são gastos realizados pela administração pública em investimentos, inversões financeiras e transferências de capital.

DESPESA PÚBLICA

4ª - Classificação Segundo a Natureza da Despesa:

- Categoria Econômica
- Grupo de Natureza de Despesa
- Modalidade de Aplicação
- Elemento de Despesa
- Sub-Elemento de Despesa (optativo)

DESPESA PÚBLICA

Conceitos:

- **Categoria Econômica** – Despesas Correntes e Despesas de Capital, conforme visto anteriormente.
- **Grupo de Natureza de Despesa** – Corresponde à agregação de elementos de despesa que apresentam as mesmas características quanto ao objeto de gasto.
- **Modalidade de Aplicação** – Indica se os recursos são aplicados diretamente pela mesma esfera de Governo, por outro ente da Federação ou entidade pública ou privada, e objetiva eliminar a dupla contagem dos recursos na consolidação das contas públicas.

DESPESA PÚBLICA

- **Elemento de Despesa** – Tem por finalidade identificar o objeto de gasto, tais como vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, obras e instalações, equipamentos e material permanente, etc.
- **Sub-Elemento de Despesa** – Tem por finalidade detalhar o objeto de gasto dentro do próprio elemento. (Ex.: dentro do elemento material de consumo: Gasolina, óleo diesel, álcool, pneu, peças, acessórios, material elétrico, etc.)

DESPESA PÚBLICA

A – Categoria Econômica

- 3 – Despesas Correntes
- 4 – Despesas de Capital

B – Grupos de Natureza de Despesa

- 1 – Pessoal e Encargos Sociais
- 2 – Juros de Encargos da Dívida
- 3 – Outras Despesas Correntes
- 4 – Investimentos
- 5 – Inversões Financeiras
- 6 – Amortização da Dívida

DESPESA PÚBLICA

C – Modalidade de Aplicação

- 10 – Transferências Intragovernamentais
- 20 – Transferências à União
- 30 – Transferências a Estados e ao Distrito Federal
- 40 – Transferências a Municípios
- 50 – Transferências a Instituições Privadas sem Fins Lucrativos
- 60 – Transferências a Instituições Privadas com Fins Lucrativos
- 70 – Transferências a Instituições Multigovernamentais
- 71 – Transferências a Consórcios Públicos
- 80 – Transferências ao Exterior
- 90 – Aplicações Diretas
- 91 - Aplicação Direta decorrente de Operação entre Órgãos, Fundos e Entidades Integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social
- 99 – A Definir

DESPESA PÚBLICA

D – Elementos de Despesa

A Portaria traz uma série de elementos de despesas. Veja abaixo alguns exemplos:

- 01 – Aposentadorias e Reformas
- 04 – Contratação por Tempo Determinado
- 13 – Obrigações Patronais
- 14 – Diárias
- 21 – Juros da Dívida por Contrato
- 30 – Material de Consumo
- 34 – Outras Despesas de Pessoal Decorrente de Contratos de Terceirização
- 43 – Subvenções Sociais
- 51 – Obras e Instalações
- 61 – Aquisição de Imóveis
- 66 – Concessão de Empréstimos e Financiamentos
- 91 – Sentenças Judiciais
- 92 – Despesas de Exercícios Anteriores

DESPESA PÚBLICA

Exemplos:

- Pagamento direto de inativos: 3.1.90.01;
- Compra direta de material de consumo: 3.3.90.30;
- Concessão de subvenções sociais a entidade privada sem fins lucrativos: 3.3.50.43;
- Realização de obra pública: 4.4.90.51;
- Aquisição de imóvel já em utilização: 4.5.90.61.

DESPESA PÚBLICA

5ª Classificação Funcional-Programática:

- Permite a vinculação das dotações a objetivos do Governo.
- Possibilita uma visão sobre “o que o Governo FAZ”, diferente do enfoque tradicional que visualizava apenas “o que o Governo COMPRAVA”.

Classificação Funcional – é composta de um rol de funções e subfunções, as quais servirão de agregador dos gastos públicos por área de ação governamental.

- São 28 funções e 109 sub-funções padronizadas para facilitar a consolidação das contas públicas nacionais.

DESPESA PÚBLICA

Conceitos:

- **Função:** representa o maior nível de agregação das diversas áreas da despesa que competem ao setor público.
- **Subfunção:** representa uma partição da função, agregando um determinado subconjunto de despesas do setor público.

DESPESA PÚBLICA

Exemplos:

FUNÇÕES	SUBFUNÇÕES
01- Legislativa	031- Ação Legislativa 032- Controle Externo
19- Ciência e Tecnologia	571- Desenvolvimento Científico 572- Desenvolvimento Tecnológico e Eng ^a
20- Agricultura	601- Promoção da Produção Vegetal 606- Extensão Rural 607- Irrigação
28- Encargos Especiais	843 – Serviço da Dívida Externa 845 – Transferências
	846 – Outros Encargos Especiais

DESPESA PÚBLICA

- **Classificação Programática** – Visa demonstrar os objetivos e as metas da ação governamental para resolver as necessidades coletivas ou promover o desenvolvimento das potencialidades locais para geração de emprego e renda.
- Os instrumentos para alcançar os objetivos e as metas de cada programa são os **projetos, atividades e as operações especiais**.
- **Programa:** Instrumento de organização das ações governamentais para concretização dos objetivos e metas pretendidas, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no PPA.

DESPESA PÚBLICA

- **Projetos:** São instrumentos para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitada no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo. (Ex. Construção de Postos de Saúde)
- **Atividades:** São instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação do governo. (Ex. Manutenção das Ações e Serviços Públicos de Saúde)
- **Operações Especiais:** Representam ações que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto e não geram contraprestação direta sob a forma de bens e serviços. Representam um detalhamento da função “Encargos Especiais”. (Ex. ressarcimentos, transferências, encargos da dívida, pagamento de inativos e pensionistas)

DESPESA PÚBLICA

- **Reserva de Contingência:** Essa conta, segundo o artigo 8º e o Anexo III da Portaria Interministerial nº 163/2001, representa uma dotação global a ser utilizada como fonte de recursos para abertura de créditos adicionais e para atendimento do disposto no artigo 5º, III da LRF (riscos fiscais)

6ª Classificação Institucional:

- A classificação institucional evidencia a despesa pública por Órgãos e Unidades Orçamentárias responsáveis pela execução das ações de governo prioritizadas na LOA.

DESPESA PÚBLICA

7ª Classificação por Destinação de Recursos

- Os recursos públicos, principalmente na esfera municipal, por determinação constitucional, legal ou contratual, guardam, em grande parte, vinculação com determinadas despesas.
- Fortalecendo o princípio da transparência da gestão pública e o princípio contábil da evidenciação, a Lei de Responsabilidade Fiscal impôs através dos artigos 8º, § único e 50, I a obrigatoriedade de escrituração individualizada dos recursos com vinculação a órgão, fundo ou despesa.

DESPESA PÚBLICA

- Tabela 1 – Iduso: Definido pela Portaria STN nº 340/2006

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO
0	Recursos não destinados à contrapartida
1	Contrapartida - BIRD
2	Contrapartida - BID
3	Outras Contrapartidas

DESPESA PÚBLICA

- Tabela 2 – Grupo de Fontes de Recursos

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO
1	Recursos do Tesouro – Exercício Corrente
2	Recursos de Outras Fontes – Exercício Corrente
3	Recursos do Tesouro – Exercícios Anteriores
6	Recursos de Outras Fontes – Exercícios Anteriores
9	Recursos Condicionados

DESPESA PÚBLICA

- Tabela 3 – Especificação das Destinações de Recursos

I - PRIMÁRIAS

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO
00	Recursos Ordinários
XX	A ser especificado pelo ente

DESPESA PÚBLICA

- Tabela 4 – Especificação das Destinações de Recursos

II - NÃO PRIMÁRIAS

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO
XX	A ser especificado pelo ente

DESPESA PÚBLICA

Tabela 5 – Detalhamento das Destinações de Recursos

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO
XXXXXX	A ser especificado pelo ente

DESPESA PÚBLICA

- Veja abaixo quadro representativo da classificação completa da despesa pública:
- ([17 Classificacao Despesa.doc](#))

DESPESA PÚBLICA

3.2. Estágios da Despesa Pública

- Para realização da despesa pública orçamentária existe todo um procedimento legal a ser observado:
 - autorização na LOA;
 - Levantamento das necessidades e requisição;
 - estimativa do impacto orçamentário e financeiro;
 - licitação;
 - obediência aos estágios: empenho, liquidação e pagamento.

DESPESA PÚBLICA

1º Estágio – Empenho da Despesa

- *“empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento, pendente de implemento de condição”.*
- Empenho é a reserva de dotação
- Não é obrigação de pagamento;
- Mas é garantia de pagamento ao fornecedor, atendido o implemento de condição;
- Não poderá exceder ao limite dos créditos;
- É vedada a realização de despesa sem prévio empenho;
- É instrumento de programação e controle da despesa, permite avaliar o saldo das dotações e os compromissos assumidos;
- Documento “Nota de Empenho” com informações mínimas;

DESPESA PÚBLICA

- **Tipos de Empenho:**
- Ordinário
- Estimativa
- Global

DESPESA PÚBLICA

2º Estágio – Liquidação

- Verificação do direito adquirido pelo credor;
- Se o credor cumpriu o disposto no contrato, autorização de fornecimento, ou empenho.
- Aqui se apura:
 - a origem e o objeto a ser pago;
 - a importância exata a pagar;
 - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.
- A liquidação da despesa deve ser atestada por servidor especialmente indicado para este ato administrativo, sujeito, portanto, a responsabilização nos casos de comprovado dano ao erário.

DESPESA PÚBLICA

3° Estágio – Pagamento

- Através de ordem emitida pela autoridade competente, processada pela contabilidade, com quitação.
- Por tesouraria, estabelecimento bancário credenciado ou por meio de adiantamento.
- Respeitada a ordem cronológica de vencimento.

DESPESA PÚBLICA

Adiantamentos

- Aplicável para despesas expressamente definidas em lei.
- Entrega de numerário a servidor, precedido de empenho na dotação própria.
- Para despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação.
- A lei que dispuser sobre adiantamento deve:
 - especificar as despesas: urgentes, realizadas em lugares distantes, miúdas e de pronto pagamento
 - prazos para prestação de contas
 - e as penalidades para o caso de descumprimento.

DESPEZA PÚBLICA

O Regime Contábil da Despesa

- Pertencem ao exercício financeiro as despesas nele legalmente empenhadas.
- Combinar com empenho prévio
- Regime de competência.

DESPESA PÚBLICA

Restos a Pagar

- Despesas empenhadas e não pagas até o dia 31/12, distinguindo-se das processadas e não processadas.

Restos a pagar processados – são as despesas empenhadas, liquidadas e não pagas até 31/12.

Restos a pagar não processados – são as despesas empenhadas, não liquidadas e não pagas até 31/12.

- Restos a pagar deve sempre ter cobertura financeira.
- Empenhos não liquidados, sem cobertura financeira, devem ser cancelados.

DESPESA PÚBLICA

Despesas de Exercícios Anteriores

- Os restos a pagar com prescrição interrompida.
- Os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício financeiro.

DESPESA PÚBLICA

Precatórios

- O credor da Fazenda Pública, depois de esgotada a esfera administrativa poderá ingressar no judiciário para buscar seu direito.
- A sentença judiciária transitada em julgado constitui o chamado precatório.
- O pagamento do precatório obedecerá à ordem cronológica de apresentação.
- De natureza alimentícia farão parte de uma ordem cronológica específica.

DESPESA PÚBLICA

Anulação de Despesas

- Reverte à dotação a importância anulada no exercício.
- Quando a anulação referir-se a despesa de exercício já encerrado, considerar-se-á como Variação Patrimonial.

DESPESA PÚBLICA

A Despesa Pública e a LRF

- Foco principal - equilíbrio das contas públicas de forma a adequar a economia à ordem internacional.
- Para isso fortaleceu os princípios:
 - do planejamento das ações governamentais;
 - da transparência dos atos da administração;
 - da eficiência administrativa;
 - responsabilidade fiscal;
 - Instituiu limites e condições para geração de despesas, inscrição de restos a pagar e renúncia de receita.

DESPESA PÚBLICA

Limitação de Empenho e Movimentação Financeira

- É o ato de bloquear dotações e repasses financeiros para preservar o equilíbrio de caixa e obtenção de resultado primário para redução da dívida.
- Desdobramento da receita em metas.
- Avaliação do cumprimento.
- Limitação de empenho na forma da LDO.
- Multa de 30% do vencimento.
- Dispensada nos casos de calamidade pública.

DESPESA PÚBLICA

Geração de Despesa

- Dois grupos:
 - Criação, expansão e aperfeiçoamento da ação governamental que acarreta aumento da despesa.
 - Despesa obrigatória de caráter continuado (caracterizada...)
- Exigências:
 - Estimativa do impacto para três exercícios;
 - Acompanhada de premissas e metodologia de cálculo da despesa gerada;
 - Declaração do Prefeito que a despesa tem adequação orçamentária e financeira.
 - Demonstração da origem dos recursos, compensação e comprovação que não afetará as metas quando DOCC;
 - Condição para licitar, desapropriar, empenhar e contratar.

DESPESA PÚBLICA

Despesas com Pessoal

- - Vencimentos e os salários dos ativos, inativos e pensionistas, gratificações, horas extras, subsídios dos agentes políticos, terceirização de mão de obra e os encargos sociais incidentes sobre essa remuneração, excetuadas as de caráter indenizatório e inativos pagos com RPPS.

DESPEZA PÚBLICA

Limites para as Despesas de Pessoal

A) Limite Total

- União: 50% da RCL
- Estados: 60%
- Municípios 60%
- Verificação quadrimestral ou semestral do atendimento desses limites.
- RCL e gastos dos últimos doze meses.

DESPESA PÚBLICA

Na Esfera Municipal

Poder/Órgão – Limite Total	
Legislativo	6,0%**
Executivo	54,0%
Limite Total para Municípios	60,0%
Limite Prudencial	
Legislativo	5,7%
Executivo	51,3%

(**) Outros limites da Câmara.

-Folha de pagamento até 70% da sua receita.

-Subsídio dos Vereadores até (30% - 10 a 50 mil hab.) 40% do subsídio do Deputado;

-Despesa total com a remuneração dos vereadores, até 5% da receita do Município;

DESPESA PÚBLICA

B) Limite Prudencial:

- União: 47,5% da RCL
- Estados: 57,0%
- Municípios 57,0%

DESPESA PÚBLICA

Na Esfera Municipal

Limite Prudencial	
Legislativo	5,7%
Executivo	51,3%

Ultrapassado o limite prudencial, fica vedada:

- Admitir, contratar, criar cargos, alterar o plano de cargos, conceder aumento, pagar hora extra.

Ultrapassado o limite total, além das vedações acima:

- Eliminar o % excedente no prazo de 2 quadrimestres, 1/3 no primeiro através de:

Redução CC em pelo menos 20%;

Exoneração de ACT's e servidores não estáveis, que não cumpriram ainda o estágio probatório;

Exoneração de servidores estáveis.

O TCE dispara alerta ao atingir 90% do limite global.

DESPESA PÚBLICA

Despesas Nulas

É nulo:

- Ato que aumenta a despesa com pessoal expedido nos 180 anteriores ao final do mandato;
- A despesa que não atender às exigências dos artigos 16 e 17 da LRF
- O ato que vincula ou equipara remuneração de pessoal do serviço público (artigo 37, XIII da CF);
- A despesa realizada sem que haja dotação orçamentária suficiente ou sem que haja autorização específica na LDO (artigo 169 da CF);
- Ato que não atender ao limite legal de comprometimento aplicado às despesas com pessoal Inativo (12% da RCL – Lei nº 9.717/98).

DESPESA PÚBLICA

Transferências Voluntárias

Condicionantes:

- existir dotação orçamentária específica;
- não pode ser destinado ao pagamento de pessoal;
- comprovação de:
 - a) que se acha em dia com compromissos tributários, empréstimos, financiamento e prestação de contas de recursos anteriormente dele recebido;
 - b) cumprimento de gasto dos limites mínimos em saúde e ensino;
 - c) observância dos limites das dívidas, de inscrição de despesas em restos a pagar e de despesa total com pessoal; e
 - d) previsão orçamentária de contrapartida.
- A sanção não alcança transferências cujo objeto é ações de saúde, educação e assistência social.

DESPESA PÚBLICA

Regras para Assunção de Obrigações em fim de Mandato

- Inscrição de Despesas em RP até o limite da disponibilidade de caixa.
- Rejeição das Contas
- Representação ao MP
- Pena de 2 a 4 anos de detenção

DESPEZA PÚBLICA

Regras para Assunção de Despesas de Competência de Outro Ente

- autorização na LDO e recursos previstos na LOA;
- convênio, acordo, ajuste ou congênere, conforme sua legislação.

Regras para Destinação de Recursos Públicos para o Setor Privado

- A destinação dos recursos deverá ser precedida de autorização em lei específica;
- Atender condições previstas na LDO;
- Previsão de recursos na LOA ou em créditos adicionais.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Plano Plurianual – PPA

- Características:

Instrumento de planejamento governamental de longo prazo;

Vigência de quatro anos;

Base: Plano Diretor da Cidade, diagnóstico das necessidades, dificuldades e potencialidades;

Estabelece as diretrizes, objetivos e metas do governo;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - PPA

Diretrizes – Indicação das estratégias que serão adotadas para execução das ações;

Objetivos – indicação dos resultados que se pretende alcançar com a execução das ações governamentais (ex.: melhorar a qualidade de ensino, reduzir a taxa de mortalidade infantil, diminuir o nº de analfabetos e de crianças fora da escola, etc.);

Metas – quantificação física e financeira dos objetivos (ex.: pavimentação de 50 mil m² de ruas e avenidas, construção de 2 unidades de saúde, aumentar em 20 o nº de leitos hospitalares);

Orienta as demais leis orçamentárias, na medida em que servirá de guia ou parâmetro para elaboração da LDO, LOA;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

- Lei de iniciativa do Chefe do Poder Executivo;
- Prazo para encaminhamento ao Poder Legislativo: 31/08, ou de acordo com o calendário local;
- Discussão em audiência pública;
- Estrutura:
 - Orçamento da Receita;
 - Planilha da Despesa ([3 Anexo II Planilha da Despesa.doc](#))
 - Despesa Consolidada por Programa e Ação
 - Demonstrativo da Origem e Destinação dos Recursos

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO

- Instrumento de planejamento de curto prazo;
- Deve ser elaborado em harmonia com o PPA e orientará a elaboração da LOA;
- Estabelece as metas e prioridades da administração para o exercício seguinte;
- Disporá sobre eventuais alterações na legislação tributária;
- Disporá sobre a concessão de vantagem ou aumento, a criação de cargos, empregos, funções ou alteração na estrutura de carreira, e contratação de pessoal a qualquer título;
- Prazo de encaminhamento ao Poder Legislativo – 15/04 ou de acordo com o calendário local;
- Discussão das prioridades em audiência pública.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LDO

A LDO e a LRF

- A LRF transformou a LDO no principal instrumento de planejamento para a administração orçamentária equilibrada, assinalando as seguintes exigências:
 - Deve dispor sobre o equilíbrio entre receitas e despesas;
 - Aprovar as normas para o controle de custos e avaliação dos resultados dos programas;
 - Disciplinar as transferências de recursos a entidades públicas e privadas;
 - Definir as metas fiscais;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LDO

- Critérios para limitação de empenho e movimentação financeira;
- Percentual da RCL destinado à reserva de contingência;
- Demonstrativo da evolução do patrimônio líquido;
- Demonstrativo da situação financeira e atuarial do regime próprio de previdência;
- Demonstrativo da estimativa e compensação para renúncia de receita;
- Definição de geração de despesas consideradas irrelevantes;
- Comprovação da priorização de recursos para obras em andamento e conservação do patrimônio;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LDO

- Autorização para assumir custeio de competência de outros entes da federação;
- Situações em que poderá ser autorizada a realização de horas extras quando a despesa de pessoal ultrapassar o limite prudencial;
- Apresentação de anexo de riscos fiscais;
- Demonstrativo da avaliação do cumprimento das metas fiscais do exercício anterior.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LDO

Conteúdo da LDO:

- Lei
- Previsão da receita (4 Receita Receita LDO.doc)
- Planilha da Despesa (5 Anexo II Planilha Despesa LDO.doc)
- Compatibilização das Metas (6 Compatibilizacao das Metas LDO.doc)
- Compatibilização da Origem e Destinação (2 Quadro XI - Compatibilizacao da Origem e DR ok.doc)
- Metas Fiscais;
- Avaliação das Metas do Exercício anterior;
- Memória de cálculo do RP, RN e DFL;
- Evolução Patrimônio;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LDO

- Resultado Previdenciário;
- Projeção atuarial;
- Renúncia de receita;
- Margem de expansão das DOCC;
- Riscos Fiscais;
- Obras em Andamento;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Lei Orçamentária Anual – LOA

A LOA deve ser compatível com a LDO;

Discutida em audiência pública;

A LOA é dividida em três sub-orçamentos:

- **Orçamento Fiscal;**
- **Orçamento de Investimentos das empresas estatais; e**
- **Orçamento da Seguridade Social.**

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LOA

- Nenhuma despesa pode ser realizada sem previsão na LOA;
- Pode conter autorização para abertura de créditos adicionais e contração de operações de crédito;
- Estrutura da LOA definida na Lei 4.320/64 e Portaria SOF 8/85 e na LRF;
- Segundo a LRF a LOA deverá conter:
 - a) Demonstrativo da compatibilidade da programação do orçamento com as metas da LDO;
 - b) Demonstrativo das medidas de compensação para renúncia de receitas e aumento das despesas obrigatórias de caráter continuado;
 - c) Reserva de recursos para riscos fiscais.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS - LOA

Processo Legislativo Orçamentário

- Lei de iniciativa do Poder Executivo;
- Encaminhamento à Câmara até 31/08 ou conforme calendário local;
- Emendas na Câmara, restrições:
 1. Ser compatíveis com o PPA e com a LDO;
 2. Indicação das fontes de recursos, vedada às originárias de dotação destinadas a despesas com pessoal e seus encargos e serviços da dívida;
 3. Não referir-se à alteração das dotações destinadas ao custeio da máquina administrativa, salvo para corrigir inexatidão da proposta;
 4. Não conceder dotação para obras cujo projeto não esteja aprovado pelos órgãos competentes;
 5. Não conceder dotação para instalação ou funcionamento de serviço que não esteja anteriormente criado.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

- Durante a apreciação pelo Poder Legislativo, enquanto não iniciada a votação nas comissões, o Poder Executivo poderá propor alterações no Projeto do PPA, LDO e LOA;
- Impossibilidade jurídica de rejeição pela Câmara. Não há previsão Constitucional, mas previsão para devolução para sanção;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Créditos Adicionais

Destinados:

- despesas não fixadas;
- insuficientemente dotadas na LOA;
- que ficaram sem despesas em caso de veto, emenda ou rejeição da LOA.

- A iniciativa das leis é do Chefe do Poder Executivo;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Tipos de Créditos Adicionais:

- **Suplementares** – Com autorização específica ou na LOA;
- **Especiais** – Com autorização específica; e
- **Extraordinários** – Por Decreto do Poder Executivo e sem necessidade de indicação da fonte de recursos.

Fontes de recursos:

- **Superávit financeiro;**
- **Excesso de arrecadação;**
- **Anulação parcial ou total de dotações;**
- **Operação de crédito;**
- **Veto ou emenda na LOA; e**
- **Remanejamento dentro da mesma categoria de programação.**

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

- Limites de gastos do Poder Legislativo:
 1. Até 8% das RT mais TC do exercício anterior para Municípios com até cem mil habitantes;
 2. Subsídio do vereador até (30%) 40% do subsídio do Deputado em Municípios de 50 a 100 mil habitantes;
 3. Total da despesa com a remuneração até 5% da receita do Município;
 4. Folha de pagamento da Câmara até 70% da sua receita;
 5. Gastos com pessoal da Câmara até 6% da RCL.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

Vedações Orçamentárias Constitucionais:

1. O início de programas ou projetos não incluídos na LOA;
2. Realização de despesas sem crédito orçamentário;
3. A realização de operações de créditos que excedam o montante das despesas de capital;
4. A vinculação de receita de impostos à Órgão, fundo ou despesa;
5. A abertura de crédito suplementar ou especial sem prévia autorização legislativa e sem indicação dos recursos correspondentes;

LEIS ORÇAMENTÁRIAS

6. A transposição, o remanejamento ou a transferência de recursos de uma categoria de programação para outra ou de um órgão para outro, sem prévia autorização legislativa;
7. A concessão ou a utilização de créditos ilimitados;
8. A instituição de fundos sem prévia autorização legislativa;
9. A transferência voluntária, a concessão de empréstimos, inclusive por antecipação de receita para pagamento de despesas com pessoal ativo, inativo e pensionista;
10. A utilização dos recursos do RPPS fora da sua finalidade.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Foco da LRF é o equilíbrio de caixa, que exige:
 - Ações planejadas;
 - Cumprimento de metas;
 - Obediência a limites e condições para renúncia de receita, geração de despesa e inscrição em RP;
 - Limitação de empenho;
 - Reserva para riscos;
 - Compensação para renúncia de receita;
 - Estimativa de impacto para geração de despesa;
 - Vedado que o fornecedor financie o Poder Público;
 - Vedado assumir obrigações que não possam ser pagas;
 - Pagamento de acordo com a ordem cronológica de vencimento.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Mecanismos do Planejamento Financeiro:
 1. Desdobramento da Receita Prevista em Metas Bimestrais de Arrecadação e Avaliação do seu Cumprimento. ([8 Desdobramento da Receita em Metas.doc](#))
 2. Avaliação do Cumprimento das Metas Bimestrais de Arrecadação. ([9 Avaliacao Cumprimento Metas Bimestrais OK.doc](#))
 3. Programação financeira de desembolso ([10 Progr Financeira Cronograma Desembolso.doc](#))
 4. Desdobramento das Metas Fiscais e Físicas em Metas Quadrimestrais ([11 Desdobramento Metas Fiscais em Quadrimestrais.doc](#)) ([12 Desdobramento Metas Fisicas por Quadrimestres.doc](#));
 5. Controle da DDR ([13 DDR.doc](#))
 6. Demonstrativo das Medidas de Combate à Evasão e à Sonegação Fiscal ([14 Medidas Combate Evasao Sonegacao Fiscal.doc](#))
 7. Demonstrativo das Admissões e Contratações de Servidores e Contratação de Mão de Obra Terceirizada que se referem à Substituição de Servidores e Empregados. ([15 Admissao de servidores e contratacoes.doc](#))
 8. Avaliação do Cumprimento das Metas Físicas e Financeiras, Gastos por Atividades e Operação do Sistema de Custos ([16 Demosntrativo Resultados e Custos.doc](#))

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Mecanismos do Planejamento Financeiro:

9. Controle dos gastos mínimos com saúde e ensino (Gastos com ensino)

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

▪ O QUE É?

Estrutura organizacional;

Responsável pela sistematização da execução dos procedimentos administrativos;

Que edita normas;

Define responsabilidades pelas tarefas;

Estabelece rotinas de trabalho;

Assegura o cumprimento dos princípios que regem a administração pública.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **QUEM operacionaliza?**

Servidores no exercício das suas funções.

- **COMO é operacionalizado?**

Execução dos atos administrativos em observância às normas, conferindo com auditorias, corrigindo e prevenindo falhas e punindo os responsáveis faltosos quando for o caso.

- **ONDE é operacionalizado?**

Nas diversas Unidades Administrativas.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **QUANDO é operacionalizado?**

Prévia;

Concomitante; e

Subseqüente a cada ato da administração dos recursos públicos.

- **PARA QUE?**

Para assegurar o cumprimento dos princípios fundamentais da administração pública na execução de cada ato administrativo.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

Exigência Constitucional e Legal do SCI

- Artigos 31, 70 e 74 da CF;
- Artigos 76 e seguintes da Lei 4.320/64;
- Artigo 59 da Lei Complementar nº 101/2000;
- Artigos 60 a 64 e 119 da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Controle Interno X Sistema de Controle Interno**

Controle Interno é o controle de ações isoladas.

Sistema de Controle Interno - Estrutura organizacional responsável pela sistematização da execução dos procedimentos administrativos, com normas, distribuição de responsabilidades, criação de rotinas de trabalho e procedimentos que assegurem o cumprimento dos princípios que regem a administração pública.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Princípios do Controle Interno:**
- Relação custo/benefício
- Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários
- Delegação de poderes e determinação de responsabilidades
- Segregação de funções
- Instruções devidamente formalizadas
- Controle sobre as transações
- Aderência às diretrizes e normas legais (19 Normas CI.doc)

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Classificação dos Controles**

Contábil
Financeiro
Orçamentário
Administrativo
Operacional
Patrimonial.

- Dessa classificação pode-se constituir dois grupos:

Controle Interno Contábil, cujo objeto é a salvaguarda dos bens, direitos, obrigações e a fidedignidade dos registros financeiros.

Controle Interno Administrativo, cujo objeto é garantir a eficiência operacional, o cumprimento dos aspectos legais e a observância das políticas, diretrizes, normas e instruções.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Missão do Sistema de Controle Interno**

Fazer controles essenciais com vistas a avaliar a eficiência e eficácia dos controles internos de maneira a assegurar o cumprimento dos dispositivos constitucionais e legais, salvaguardar os ativos, avaliar os resultados, avaliar o cumprimento dos objetivos e metas, dizer da fidelidade dos dados e informações contábeis e auxiliar o controle externo na sua função fiscalizadora.

Racionalização, simplificação de processos e supressão de controles formais com custos superiores aos riscos. Economia processual.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Atuação e abrangência do SCI**
- Integrada entre os Poderes
- Alcance a todos os órgãos e Agentes Públicos da Administração direta e indireta e os beneficiários de recursos públicos.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Lógica do Funcionamento do Sistema de Controle Interno**

Lei Municipal instituindo o SCI;

Decreto Municipal de regulamentação do SCI;

Execução dos atos da administração de acordo com as normas;

Projeto de auditorias;

Realização da(s) auditoria(s) interna(s) programada (s);

Parecer da Controladoria Geral sobre o Relatório de Auditoria com indicação das medidas adotadas ou a adotar para corrigir e prevenir novas falhas;

Proposta de TCE;

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

Parecer da Controladoria Geral sobre o Relatório de TCE para homologação pelo Chefe do Poder correspondente;

Encaminhamento da TCE ao Tribunal de Contas para julgamento;

Parecer da Controladoria Geral sobre as contas anuais do Governo;

Encaminhamento ao Tribunal com o Balanço Geral, cópia do Relatório de Auditoria Interna, Parecer da Controladoria Geral sobre as contas anuais do Governo e Relatório de TCE de valor inferior a R\$ 20.000,00;

Processo Administrativo;

Parecer pela Controladoria Geral sobre o Relatório de Processo Administrativo.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Objetivos Gerais do Sistema de Controle Interno**

Apoiar tanto o Poder Legislativo quanto o Tribunal de Contas no exercício de suas funções de exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da entidade, quanto aos aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções, renúncia de receita, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Objetivos Específicos do Sistema de Controle Interno**
- Avaliar o cumprimento das metas do PPA.
- Fiscalizar o atingimento das metas da LDO.
- Avaliar a execução dos programas e dos orçamentos e cumprimento das metas físicas e financeiras.
- Comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
- Comprovar a legalidade dos atos que resultem em arrecadação, realização de despesa, nascimento e extinção de direitos e obrigações.
- Exercer o controle das operações de crédito, avais, garantias, direitos e haveres.
- Acompanhar o cumprimento da Agenda de Obrigações ([18 Agenda Obrigacoes.doc](#))

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- Apoiar o Controle Externo, programando auditorias, enviando relatórios ao Tribunal de Contas, sugerindo a instauração de Tomada de Contas Especiais e Processo Administrativo, auditando contas de responsáveis, emitindo relatório, certificado de auditoria e parecer.
- Comprovar fidelidade funcional dos agentes responsáveis por bens e valores.
- Fiscalizar o cumprimento dos limites e condições para operações de crédito e inscrição de restos a pagar.
- Fiscalizar a adoção de medidas para retorno das despesas de pessoal e montante da dívida aos limites.
- Fiscalizar a destinação dos recursos obtidos com a alienação de ativos.
- Fiscalizar o cumprimento dos limites de gastos do Poder Legislativo.
- Manter sistema de custos normatizado através da LDO.
- Dar conhecimento ao Tribunal de Contas sobre irregularidades ou ilegalidades com indicação das providências adotadas e a adotar para ressarcimento de danos, correção e evitar novas falhas.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Estrutura Funcional do Sistema de Controle Interno**

Controladoria Geral

Unidades Operacionais de controle interno

Auditoria Interna

Tomada de Contas Especial.

Processo Administrativo

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- **Impactos do SCI nas Administrações e na Sociedade**
 - Repartição das responsabilidades nos atos da administração.
 - Profissionalização e valorização dos servidores.
 - Diminuição dos níveis de corrupção.
 - Melhoria da qualidade dos serviços públicos.
 - Maior proteção dos ativos.
 - Ampliação da prática dos princípios constitucionais da legalidade, legitimidade, economicidade, impessoalidade, moralidade, eficácia, eficiência, transparência e efetividade nos atos da administração.

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO – SCI

- Consolidação e fortalecimento de uma estrutura funcional menos vulnerável às transições de governo.
- Efetivo apoio à fiscalização do controle externo.
- Elevação da confiança e credibilidade da sociedade.
- Proteção dos Agentes Políticos contra atos de improbidade administrativa.
- Valorização política dos Administradores.
- Efetiva contribuição para consolidação do processo democrático.
- Melhoria da qualidade de vida da população.

PARA MEDITAÇÃO

“NÃO HÁ LIMITES PARA ONDE NOSSOS
SONHOS POSSAM NOS LEVAR”

“SE TIVER QUE SER ESCRAVO, SEJA
ESCRAVO DOS SEUS SONHOS”

José Ademir Deschamps
jdeschamps@brturbo.com.br