

MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA DO RASTREAMENTO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

PROFESSOR ADELINO MENEGUZZO

*“Não se mede o valor de um homem pelas suas roupas
ou pelos bens que possui. O verdadeiro valor do
homem é o seu caráter, suas ideias e a nobreza dos seus
ideais.”*

Charlie Chaplin

SÍNTESE DO TEMA

- NBC TSP 34 – EM AUDIÊNCIA PÚBLICA;
- GOVERNANÇA PÚBLICA;
- OBJETIVO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS;
- SISTEMA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE TI PARA CUSTOS;
- ESCOLHAS DE GESTÃO ENTRE CENTRO DE RESPONSABILIDADE E CENTRO DE CUSTOS OU AMBOS;
- MEIOS PARA MAPEAMENTO E RASTREAMENTO DE CUSTOS.

NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE, NBC TSP 34 EM AUDIÊNCIA PÚBLICA

- **Objetivo da NBC TSP 34**
- 1. A Norma de Custos no Setor Público tem por objetivo estabelecer diretrizes e padrões a serem observados na aplicação da contabilidade de custos.
- Trata de critérios para geração da informação de custos, como instrumento de governança pública, e aponta para o importante papel do gestor governamental na adoção efetiva de modelos de gerenciamento de custos.
- 2. O apoio da alta administração é imprescindível para implementar a mensuração e pôr em prática o uso da informação de custos como ferramenta de auxílio aos processos de planejamento, tomada de decisão, monitoramento, prestação de contas, transparência e avaliação de desempenho.
- **FONTE:** <https://cfc.org.br/tecnica/audiencia-publica>

AMBIÊNTE PROPÍCIO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA

- Para colher, será necessário semear e ou plantar;
- Para semear ou plantar, será necessário cultivar;
- Para cultivar, será necessário preparar o ambiente onde plantar
 - *“Para tornar a realidade suportável, todos temos de cultivar em nós certas pequenas loucuras. - Marcel Proust “*
- Plantar uma inovação, será criar uma realidade no consciente coletivo organizacional, para ser exequível.
- A NBC TSP é a novidade a ser implementada a partir de 2022, com objetivos bem definidos, conforme seu item 16.
- A nova realidade envolve não somente o ambiente interno da Organização, mas todos os relacionados do ambiente externo envolvidos com decisões políticas locais
- O papel para implementar a nova realidade, o Governo local, liderado do Prefeito, possui a função e responsabilidade de formular e implementar boas políticas.

GOVERNANÇA E GERENCIAMENTO

- Governança representa o principal instrumento administrativo para proporcionar a sustentação otimizada da estrutura organizacional, visando melhor modelo de administração para as organizações (*Teoria Geral da Administração – Uma Abordagem Prática, Autor: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Ed. Atlas 2008*).
- Governança Pública:
 - Assegura às partes interessadas a equidade; a transparência e a responsabilidade pelos resultados (*Governança Pública; Autores João Augusto Ribeiro Nardes; Cláudio Sarian Altounian e Luiz Afonso Gomes Vieira, Ed. Forum*).
 - Possui a capacidade de o governo efetivamente formular e implementar boas políticas (*Gestão Pública – Abordagem Integrada da Administração e do Direito Administrativo, Autor: Antônio Cesar Amaru Maximiano e Irene Patrícia Nohara, Ed. Atlas 2017*).
- Gerenciamento é a habilidade do Gestor em conduzir as ações destinadas a orientar e direcionar o desempenho do conjunto de bens, pessoas e tecnologias para atender as necessidades da coletividade (*Manual de Gestão Pública Contemporânea, Autor: José Matias Pereira; Ed Atlas 2010, 3ª Edição*)

PARTES INTERESSADAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PÚBLICO

- As partes interessadas, são as pessoas e as organizações que podem ser afetadas por determinado projeto, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente.
- A gestão de comunicação para o planejamento, implementação e execução de um novo projeto ou novo sistema de controle, tem por finalidade transparecer a ação.
- As mudanças que a implementação de um projeto novo provocam, podem criar conflitos de interesses, envolvendo forças políticas de apoio e de resistência no Ente Federativo envolvido.
- Interlocutores políticos, Organizações Sociais, Prestadores de serviços, Fornecedores de produtos para o setor público são forças a serem consideradas na inovação.

RESPONSABILIDADE DE GESTÃO DE RECURSOS

- USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO DE CUSTOS (NBC TSP 34 – ITEM 13)
 - 13 - Os gestores governamentais são os responsáveis por gerenciar recursos públicos e oferecer uma visão clara sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização levam à geração de valor público e das entregas, além de justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos. Por essa característica, demandam informações customizadas no formato de relatórios de custos específicos.
- O propósito do destino da informação de custos é um meio de diálogo formal com a sociedade, com o Controle Interno e Controle Externo, sobre as atitudes de monitoramento e prestação de Contas do Plano Estratégico proposto no Plano de Governo.
- É uma resposta à sociedade local de como conduz a entrega de produtos.

OBJETIVOS DO SISTEMA DE CUSTOS

- A NBC TSP que está em Audiência Pública, dispõe o seguinte como Objetivo do Sistema de Custos
 - *“15.O sistema de custos deve estar fundamentado nas diretrizes da alta administração, a partir das quais serão definidos os aspectos conceituais e sistêmicos para o seu desenvolvimento e implantação no âmbito da entidade. Diante desses fundamentos, o processo de geração da informação de custos deve ser direcionado com foco na governança, melhoria da qualidade do gasto, transparência e prestação de contas”.*
- Convoca as lideranças políticas da Administração Pública para a implementação de meios para que o Sistema de Custos no âmbito da entidade seja desenvolvido.
- Aplicação de todos os esforços de governança no sentido de dinamizar os processos de geração de informação de custos com foco na qualidade nos gastos públicos.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS

- Momentos decisivos para a implementação no Município é desenvolver um SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTOS.
 - Sistema Organizacional é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.
 - Tecnologia de Sistema de Informação é a interação estruturada entre sistema de software e de hardware para o registro, transformação, transmissão e arquivamento de todos os tipos de informações das organizações.
 - *FONTE: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira em Teoria Geral da Administração – Uma Abordagem Prática – Atlas 2008*
- O Sistema de Informação de Custos requer o desenvolvimento de ambos os Conceitos e Ambientes.

SISTEMA ORGANIZACIONAL

- Nos Municípios o Sistema Organizacional esta formalmente constituído pela Lei de Estrutura Administrativa
 - Para a definição de Centros de Responsabilidade pode ser utilizada a política de Gerência e ou Ordenação de Despesa Secundária, que é a delegada pelo Prefeito por Obrigação ou escolha e Forma, tendo como exemplo um Gerente ou um Secretário. Um Centro de Responsabilidade é uma Contabilidade por Responsabilidade, que é um conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações.
 - Para a definição de Centros de Custos pode ser utilizada a política de Valor Público ou por definição de produtos entregues a Sociedade. Um centro de custo é ou pode ser uma Diretoria, um Departamento, uma Escola, um Posto de Saúde a que custos podem ser alocados.

CENTROS DE RESPONSABILIDADE, CENTRO DE CUSTO

- A definição de Centros (Responsabilidade), apresentada na NBC TSP em Audiência, no seu item 27, correrá a conta do Ente em definir, observando os fatores apontados nos itens “a” a “e” a seguir.
 - “27.A alta administração da entidade é responsável por definir e estruturar seus centros de responsabilidade. O estabelecimento dos centros de responsabilidade deve ser baseado nos seguintes fatores:
 - (a) a estrutura organizacional da entidade;
 - (b) as cadeias de comando e missões;
 - (c) as entregas produzidas;
 - (d) os requisitos mínimos de órgãos centrais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de patrimônio e de controle interno;
 - (e) as características qualitativas da informação e o objetivo da informação de custo.”
- Os Centros Responsabilidade ou Centros de Custos são locais onde são acumulados os custos diretos e indiretos. Os últimos para posterior alocação aos produtos. Exemplo: *Transporte Escolar, Merenda Escolar etc.* A delimitação dos Centros de Custos possui, naturalmente, um estudo de Custo/Benefício.

TECNOLOGIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

- Os Programas Tecnológicos do Sistema de Informação, software e de hardware para o registro, transformação, transmissão e arquivamento de todos os tipos de informações, na maioria absoluta dos Municípios são contratações terceirizadas.
- Para a implementação da Metodologia de Mapeamento dos Processos de captura e rastreamento de custos, a Gestão Municipal deverá requerer um Sistema de Processamento de dados que atenda a NBC TSP 34 em Audiência, para ter controle dos processos, que é o nascedouro dos Insumos.
- A Metodologia requer controle por requisição/necessidade dos Insumos, que são todos os bens e serviços consumidos para a produção de um produto. Repousa aí o nascedouro dos Custos Diretos e Indiretos
- Estes processos deverão ser sistematizados no Processamento Tecnológico para controle dos insumos, dos produtos e da geração de indicadores.

MAPEAMENTO DOS SISTEMAS

- Documentar e alinhar os processos a Estrutura Administrativa;
- Elaborar a Proposta Orçamentária à Metodologia de Gestão de Custos;
- Conscientizar os Gestores (Secretários e Diretores) sobre a direcionamento disciplinado do consumo de insumos;
- Documentar o direcionamento da operacionalização dos insumos a centros de controle que identifiquem a destinação;
- Alinhar processos administrativos à Plataforma de software, visando controlar informações;
- Definir como meio de utilização de insumos, a requisição, controlando e direcionando a alocação dos Custos Diretos.
- Institucionalizar e documentar processos à Tecnologia de Informação, com o objetivo de dinamizar a Informação de Custos.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

- O Mapeamento dos Processos da Organização é o conhecimento e a análise dos processos e o seu relacionamento numa visão de cima para baixo, isto é, desde o nível gerencial até o nível operacional que possibilita a obtenção satisfatória dos produtos.
 - *FONTE(Gestão Pública; Autores Roberto Kanaane; Alecio Fiel Filho; Maria das Graças Ferreira; Ed. Atlas 2010).*
- Os produtos são constituídos/formados por INSUMOS. O Sistema de Informação de Custos, está relacionado ao sistema de identificação da origem dos *INSUMOS*.
- *INSUMOS*, são os bens e serviços consumidos para a geração dos *PRODUTOS*. Os *INSUMOS*, segundo o item 60 da NBC TSP em Audiência, devem ser obtidos e acumulados de forma compatível com os registros contábeis baseados no regime de competência.
 - 60. A geração das informações de custo deve ser compatível com os registros contábeis baseados no regime de competência.
- A organização deve possuir o controle pleno dos setores onde nascem os Insumos, tendo como exemplo: Controle de Pessoal, controle de Material de Consumo, controle de Gestão de Frota, controle de Gestão de Contratos, controle de Patrimônio.

INSUMOS, PRODUTOS E VALOR PÚBLICO

- A melhor forma de identificação de **Insumos**, será a da harmonia de funcionamento integrado entre os setores que os fornecessem, como o controle pleno de disponibilização aos Centros de Responsabilidade ou Centros de Custos dos insumos:
 - Mão-de-Obra própria
 - Serviços de Terceiros de Pessoa Jurídica e de Pessoa Física contratada;
 - Material de Consumo estocado ou de consumo direto;
 - Utilização de Material Permanente;
 - Utilização do Sistema de Frota e outros.
- Os **produtos** são as entregas à Sociedade pelo Ente Federativo, como por exemplo, um aluno formado, um cidadão atendido, um item disponibilizado, uma edificação por metro quadrado construído etc.
- **Valor público** são os produtos e resultados gerados pelas atividades da entidade, as quais demandam o uso de diversos recursos e se traduzem em bens ou serviços que atendam às necessidades de interesse público.

IMPLEMENTAÇÃO METODOLÓGICA

- Para a implementação da Metodologia, o Mapeamento dos Processos se torna fundamental.
- A Técnica de Custeio será escolhida pelo Ente Federativo. No entanto, o Método ABC pode ser uma escolha apropriada para o Setor Público. O método ABC usa direcionadores de custos para apropriar os custos às atividades.
- Metodologia do mapeamento do nascedouro dos Insumos e controle.
- A Metodologia do mapeamento de controle por requisição/necessidade dos Insumos em cada necessidade, direcionada para a formação de cada PRODUTO.
- Metodologia do mapeamento de emissão da requisição, do tipo de Insumo e a devida destinação. Mesmo que seja consumo direto, a requisição será o detalhamento perfeito para a identificação quantitativa do Insumo.
- Metodologia do mapeamento de controle de Pessoal, controle de Material de Consumo, controle de Gestão de Frota, controle de Gestão de Contratos, controle de Patrimônio.
- A metodologia de mapeamentos é preponderante, pois repousa aí o nascedouro dos Custos Diretos e Indiretos.

RASTREAMENTO DE CUSTOS

- Rastreamento, de modo genérico, é captar e obter dados, através do acompanhamento dos eventos.
- Rastreamento de Custos, numa linguagem simples, é captar e obter dados de custos, por meio de eventos de sua realização, que na orientação da NBC TSP 34 em Audiência, ocorre por regime de competência, compatível com os registros contábeis desses eventos.
- Acredita-se que a melhor forma de acompanhar a realização desses eventos seja tendo por base inicial a requisição, que é a demanda de consumo de Insumos.
- Com a materialização da requisição, ocorre o consumo do efetivo Insumo, gerando dados de custos.
- Os dados de Custos Sistematizados geram um Sistema de Informação de Custos.

MATODOLOGIA DO RASTREAMENTO

- CUSTOS DIRETOS

- Serviços

- Alocação do Servidor ao Setor por tempo indeterminado ou determinado por meio de designação formal;
 - Demanda temporária de Servidor por meio de requisição e com controle de tempo;
 - Contratação de Serviços por demanda específica a cada Setor, já indicada no processo de Contratação;

- Bens

- Demanda de Bens Permanentes por meio de requisição e controle por meio do Termo de Responsabilidade;
 - Demanda de Bens de Consumo, por meio de requisição, para compras controladas em Almoxarifado e para compras destinadas a consumo direto.

- CUSTOS INDIRETOS

- O Método de Custeio poderá ser escolhido e adotado pelo Ente Federativo

- Obs.: Todos os Insumos serão reconhecidos por Regime de Competência.

- O que determina o custo do período é o momento do consumo, que equivale ao fato gerador contábil

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS

- O item 57 da NBC TSP em Audiência Pública, no grupo “Implantação do sistema de informação de custos” diz:
- No início do processo de implantação do sistema de informação de custos, deve-se determinar o detalhamento apropriado sobre:
 1. os processos que traduzem as operações da entidade; a precisão desejada e necessária da informação;
 2. a definição dos sistemas ou fontes de dados a serem integrados;
 3. a viabilidade prática da compilação e processamento dos dados;
 4. a disponibilidade de ferramentas de manipulação de dados;
 5. e uma estimativa do seu custo de instalação, treinamento, operação e manutenção.

IMPLEMENTAÇÃO DA NBC TSP 34

- A implementação da Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 34 - Custos no Setor Público ocorrerá a partir de sua publicação, que está prevista até 31 de dezembro de 2021.
- Vigência
- Esta Norma revoga a NBC TSP 16.11 e deve ser aplicada pelas entidades do setor público a partir de 1º de janeiro de 2022, salvo na existência de algum normativo em âmbito nacional que estabeleça prazos específicos – casos em que estes prevalecem.
- O alinhamento dos Processo de Mapeamento e de Rastreamento já podem ser realizados, pois esta é uma questão de Gestão de cada Ente.
- Na elaboração da Proposta Orçamentária para o Exercício de 2022, todas as ações (Atividades) devem ser planejadas e organizadas para facilitar o Mapeamento e o Rastreamento de custos.
- O Proposta Orçamentária deverá ser alinhada a Estrutura Administrativa, para facilitar a definição de Centro de Responsabilidade ou Centro de Custos.
- A Execução Orçamentária não define Custos, mas sua organização pode facilitar na definição de Método de Custeio.
- O Método de Custeio enseja um momento específico para a sua reflexão, em razão de sua dimensão.

PARA REFLETIR

- O conhecimento torna a alma jovem e diminui a amargura da velhice. Colhe, pois, a sabedoria. Armazena suavidade para o amanhã.
 - [Leonardo da Vinci](#)