

## Apuração do Resultado Econômico da Procuradoria Geral do Município de São Paulo

**Autoria:** Valmor Slomski, Guilherme Bueno de Camargo, Antônio Carlos Cintra do Amaral Filho

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo a apuração do resultado econômico da Procuradoria do Município de São Paulo no ano de 2006, seguindo-se o modelo desenvolvido por Slomski (1996). Após reflexão sobre as questões envolvendo a necessidade de governança no setor público e a assimetria informacional entre o cidadão e a Administração Pública, prestadora de serviços, discute-se a aplicação do modelo de apuração do resultado econômico em um órgão municipal responsável pela advocacia pública da Prefeitura. A metodologia utilizada para o trabalho de campo, baseada no modelo de Slomski (1996), foi a comparação das despesas e custos incorridos pelo órgão no ano de 2006, com o custo de oportunidade relativo à contratação dos respectivos serviços prestados no mercado. O expressivo resultado econômico positivo encontrado evidencia que a Procuradoria Geral do Município produziu serviços que redundaram em receita econômica superior às despesas incorridas para o custeio dos serviços, gerando valor para a sociedade que a financia. O resultado do trabalho também constitui-se em instrumento para aferição de desempenho e eficiência, capaz de produzir informação à sociedade e ao administrador público para a tomada de decisões gerenciais.

### 1 INTRODUÇÃO

Há vários anos a Administração Pública no Brasil passa por uma verdadeira crise existencial. De fato, a crise do Estado brasileiro já se arrasta por décadas, descortinando de modo cada vez mais evidente a incapacidade de atender às suas funções precípuas. Na verdade, a crise do Estado é um fenômeno mundial, cujas causas são numerosas, passando pela ampliação acentuada das funções estatais, o que coincide com a transformação de um estado liberal para um estado garantidor do bem estar social (Welfare State), até o processo intenso de globalização da economia vivido nos últimos anos, que certamente modificou o papel do Estado<sup>i</sup>.

A persistente crise do setor público contribui para reflexões sobre o papel do Estado e a forma como deve realizar suas funções.

Bresser Pereira (1998, p. 20) aponta a existência de três modelos de administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

A administração pública patrimonialista, típica dos estados pré-capitalistas<sup>ii</sup>, tem como característica principal a confusão entre o patrimônio público e o patrimônio privado do soberano. Nesta fase inicial da administração pública predominam as práticas clientelistas entre o soberano e parcela dos jurisdicionados.

A partir da consolidação dos estados nacionais e o desenvolvimento capitalista, houve necessidade de profissionalização da administração pública, instituindo-se normas rígidas de procedimentos, estruturas hierárquicas orgânicas e um serviço público profissional, baseado na racionalidade, na padronização de processos e em normas rígidas de procedimentos, o modelo técnico-burocrático de Max Weber.

A despeito do avanço representado pela implantação do modelo burocrático na administração pública, o certo é que este mostrou-se inadequado para fazer face aos novos papéis que o Estado Social passou a exercer no século XX. As crescentes demandas sociais e o importante papel de regulador e fomentador dos agentes econômicos exigiam uma gestão pública ágil e atuante, enquanto a administração burocrática mostrava-se lenta, cara e ineficiente.

É neste contexto que em vários países inicia-se, nas décadas de 70 e 80, um processo de reforma da administração pública, passando-se para o que Bresser Pereira (2006, p. 28-36) chama de “*administração pública gerencial*”. Neste modelo, a ênfase está no cidadão e nos

resultados, exigindo-se do gestor público eficiência, transparência e, sobretudo, qualidade na prestação dos serviços públicos e no exercício das funções estatais.

No Brasil, ainda nos dias de hoje, é possível detectar a existência dos três estágios da gestão pública. Práticas clientelistas por parte de alguns políticos são ainda vigentes em determinadas regiões do país. É possível afirmar-se que, nem mesmo concluímos a implantação da burocracia profissional, iniciada com a primeira reforma da administração pública, implementada na década de 30 do século passado, e já estamos vivendo um longo processo de modernização da gestão, iniciado no governo FHC, por Luiz Carlos Bresser Pereira, à época Ministro da Administração e Reforma do Estado, e que prosseguiu no governo Lula com algumas modificações em suas diretrizes.<sup>iii</sup>

Ao mesmo tempo em que se buscam novos paradigmas para a gestão pública, a corrida pela eficiência e qualidade deve ser acompanhada de novos padrões de *accountability* no setor público, de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem a avaliação de desempenho do administrador público. Mais do que isto, é preciso que o Estado estabeleça uma relação de absoluta transparência entre a administração pública e os cidadãos por ela jurisdicionados.

Uma das mais importantes facetas das reformas administrativas que se iniciaram em meados da década de 70 (século XX) - e que prosseguem ainda hoje, é a ênfase que o Poder Público deve dar ao cidadão, não só visando à prestação de serviços públicos de qualidade, como também à redução da assimetria informacional entre o Estado e seus cidadãos. Como regra, o cidadão não dispõe de informações suficientes para monitorar o desempenho do gestor público<sup>iv</sup>.

Slomski (2005) defende que o Estado democrático é, na verdade, uma associação obrigatória de seus cidadãos, onde estes elegem seus dirigentes e representantes, sob a disciplina de um contrato (em nosso caso, a Constituição Federal), mediante contribuições pecuniárias, necessárias à prestação dos serviços públicos e investimentos. Slomski (2005, p. 27) afirma que o mais correto é considerarmos o Estado como uma sociedade peculiar, em que os sócios (cidadãos), ao recolherem seus tributos, estariam integralizando o capital para custeio e investimento, necessários à prestação dos serviços públicos aos sócios, o que por sua vez representaria a distribuição de renda em contrapartida ao investimento individual<sup>v</sup>.

Sob qualquer prisma que se observe a relação entre o Estado e seus cidadãos, não é possível olvidar-se da necessidade de prestação de contas ampla e transparente por partes dos agentes públicos, possibilitando ampla avaliação sobre o desempenho dos gestores públicos.

No Brasil, a governança corporativa no setor público é ainda, em regra, uma meta a ser perseguida, tendo em vista que os mecanismos de controle de gestão são, em sua maioria, baseados em critérios que buscam apenas análise procedimental, ou seja, o controle do cumprimento das formalidades legais. Não há sistematização dos controles de eficiência e eficácia da gestão, no que poderia chamar-se controle qualitativo e gerencial da administração pública. Tampouco há que se falar em transparência ao cidadão.

O controle financeiro levado a cabo pelo setor público é normalmente um controle meramente orçamentário, em que os parâmetros de controle são apenas a previsão orçamentária e a sua efetiva execução, que se dá com o empenhamento, liquidação e pagamento das despesas. Esta sistemática evidencia apenas a quantidade de recursos gasta para a execução de determinado serviço público, mas desconsidera qualquer critério para aferição do grau de eficiência ou eficácia com que tal serviço está sendo produzido.

Slomski (1996) desenvolveu sistemática de controle de eficiência de entidades públicas baseada na apuração do resultado econômico auferido em determinado período. Tal modelo de aferição de resultado permite estabelecer parâmetros de comparação de eficiência na prestação dos serviços públicos, quando estes são prestados diretamente pelo Poder Público. O modelo desenvolvido por Slomski (1996) parte do pressuposto de que a

administração pública, ao prestar os serviços, gera valor para a sociedade e que a comparação dos custos e despesas incorridos para a execução do serviço devem ser comparados, não com a previsão orçamentária, mas sim com o custo de oportunidade para a contratação daquele serviço no mercado privado, custo este considerado o menor preço de mercado para serviço similar.

O objetivo do presente trabalho é realizar a apuração do resultado econômico da Procuradoria Geral do Município de São Paulo (PGM), utilizando-se o modelo concebido por Slomski (1996).

O Poder Público é o maior litigante nos tribunais do país. De fato, a estimativa apresentada no trabalho “*Diagnóstico do Poder Judiciário*”, elaborado pelo Ministério da Justiça em 2004<sup>vi</sup> é de que, nos escaninhos da justiça, os processos envolvendo entes públicos correspondem a 80% do total de feitos, o que denota a extrema importância deste tema no planejamento das entidades estatais. Não bastasse o imenso volume de processos, que por si só já demanda estruturas operacionais gigantescas para seu acompanhamento, é importante ressaltar que as ações judiciais em curso representam montantes significativos de recursos, ora como créditos que o Poder Público busca realizar por meio de cobranças executivas, ora como contingências judiciais passivas de expressiva monta que, se concretizadas, podem abalar as finanças públicas do ente federativo condenado.

Essas peculiaridades, inerentes a um país cujo ordenamento jurídico favorece não só a litigância judicial, mas também a morosidade na tramitação dos processos, a advocacia pública ganha relevo, pois é por meio dela que o Poder Público irá fazer frente a estas demandas gigantescas.

No Brasil a advocacia pública é uma atividade típica de Estado e como regra é desenvolvida por servidores de carreira. Entretanto, dado o volume de ações em trâmite e a complexidade das questões envolvidas, os órgãos responsáveis pela execução destes serviços possuem estrutura operacional geralmente aquém das necessidades, o que normalmente compromete a qualidade na prestação dos serviços.

A despeito da relevância da advocacia pública no Brasil, o certo é que ela carece de mecanismos de controle que apurem indicadores de eficiência e eficácia dos órgãos responsáveis por esta atividade nas diversas esferas da federação.

Desta forma, a proposta deste trabalho é contribuir com a gestão da PGM, realizando-se a apuração do resultado econômico daquele órgão no ano de 2006, possibilitando-se, assim, aferir o valor econômico que a advocacia pública do Município de São Paulo está agregando à sociedade. Pretende-se apresentar um critério de mensuração de eficiência que permita ao gestor público maior transparência em relação às atividades fundamentais do órgão, em que seja possível apontar eventuais ajustes necessários à melhoria dos serviços prestados.

O presente estudo não pretende avaliar a eficácia da atuação da PGM, mas apenas a eficiência econômica na prestação dos serviços de sua competência, segundo o modelo de Slomski (1996). No caso da advocacia pública, o exame da eficácia é tarefa árdua, uma vez que há elementos intangíveis no desempenho das funções da Procuradoria, incompatíveis, de certo modo, com o regime privado, em que a mola propulsora é o lucro. Mais do que isto, a avaliação de eficiência da PGM também esbarra em outros obstáculos difíceis de serem superados, pois que o regime público a que se submete a administração pública impõe uma série de limitações à agilidade do órgão. Há também que se considerar que os regimes legal e processual estabelecidos para alguns procedimentos típicos do Poder Público (execuções fiscais e desapropriações, como exemplo) comprometem a eficácia da PGM, pois não são capazes de dar vazão às demandas atuais. De fato, a defesa dos interesses públicos pressupõe um grau de comprometimento dos agentes envolvidos que só uma estrutura pública, operada por servidores organizados em carreira seria capaz de garantir. Neste ponto, é fundamental ressaltar que a advocacia pública é atividade típica de estado, sendo inviável sua substituição

integral pela iniciativa privada. Assim, os valores propostos neste trabalho, com vistas a encontrar o custo de oportunidade para os serviços prestados pela PGM, têm como objetivo estabelecer um parâmetro de comparação com a advocacia privada para os serviços prestados pelo órgão.

## 2 O MODELO DE SLOMSKI PARA A APURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

O modelo conceitual desenvolvido por Slomski (1996) parte da premissa de que os controles exclusivamente orçamentários deixam de captar o grau de eficiência com que são prestados os serviços públicos. O autor entende que na prestação de serviços públicos há uma receita que não está explicitada na contabilidade da entidade pública, denominada receita econômica<sup>vii</sup>.

A receita econômica, não explicitada na contabilidade pública é encontrada, segundo Slomski (2005, p. 98), “*pela multiplicação do custo de oportunidade, que o cidadão desprezou ao utilizar o serviço público, pelos serviços que ela tenha efetivamente executado*”. Embora a sistemática prevista pelo autor refira-se a serviços prestados diretamente ao cidadão, é possível aplicação dos mesmos conceitos para os serviços de advocacia pública prestados pela Procuradoria. Para tal, basta multiplicar as quantidades de serviços advocatícios, prestados pela PGM, pelo custo de oportunidade, este representado pelo menor preço de mercado à vista do mesmo serviço, com similar qualidade daquele que se está comparando<sup>viii</sup>.

O resultado econômico, portanto, será apurado de acordo com a seguinte fórmula:

- (+) Receita econômica
- (-) Custos diretos identificáveis aos serviços
- (-) Despesas operacionais
- (-) Depreciação do imobilizado
- (=) Resultado Econômico Operacional

O modelo apresentado por Slomski (1996), como já dito, considera a prestação de serviços diretamente ao cidadão. Porém, é possível sua aplicação às peculiaridades da Procuradoria Geral do Município, que embora não prestando serviços diretamente à população, ao realizar seus misteres, agrega valor à Municipalidade, uma vez que, se não existisse a PGM, a Prefeitura teria de contratar os mesmos serviços no mercado.

A aplicação do modelo concebido por Slomski (1996) para entidades do terceiro setor foi proposta por Milani Filho (2006) como instrumento para avaliação de desempenho. Entre outras experiências, a aplicação deste modelo a um caso concreto foi também objeto de dissertação de mestrado apresentada junto à Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo. Neste trabalho, Bonacim (2006) calculou, utilizando a metodologia de Slomski (1996), o resultado econômico do Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto, da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto.

O resultado econômico da PGM, obtido a partir do modelo acima, deve levar a algumas conclusões: caso seja positivo, significa que os serviços prestados pela PGM estão agregando valor à Municipalidade, eis que a contratação destes serviços no mercado privado acarretaria uma despesa maior do que a efetivamente incorrida pelo Município com o custeio do órgão. Em caso de valor negativo, significa que a PGM foi ineficiente no período, uma vez que os custos e despesas para sua operação superam o valor que supostamente seria gasto para a contratação dos mesmos serviços prestados no mercado. Nesta hipótese, os gestores deveriam realizar um programa de reestruturação capaz de adequar seus custos e despesas, de modo a torná-los compatíveis com os valores de mercado.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho envolve pesquisa de campo, visando à apuração do resultado econômico da Procuradoria Geral do Município de São Paulo. Preliminarmente ao trabalho de coleta de dados, foi realizada reunião com o Procurador Geral do Município, onde foi exposta a proposta do estudo e solicitada a autorização da direção do órgão para prosseguimento. A partir daí, foram realizadas reuniões com a Diretoria de cada departamento da PGM, onde foram expostos os objetivos do trabalho e os dados necessários para a sua elaboração, fixando-se um prazo para sua entrega com a coleta de das informações relativas aos serviços prestados.

Paralelamente, foram obtidas junto ao setor contábil as informações relativas à execução orçamentária da PGM no ano de 2006, discriminadas por unidade orçamentária e dotação.

Como referência para o custo de oportunidade, foram utilizados os seguintes critérios:

- Os honorários por serviços advocatícios foram encontrados na tabela de honorários publicada pela OAB/SP (disponível em [www.oabsp.org.br](http://www.oabsp.org.br)), bem como nas tabelas de valores de referência para contratação de serviços de advocacia por instituições financeiras de grande porte, uma do setor público e outra do setor privado. Neste aspecto, cabe repisar que as atividades inerentes à advocacia pública nem sempre estão discriminadas nas tabelas de honorários normalmente aplicadas na a advocacia privada. Nos casos de ausência de referência, foram considerados os procedimentos que mais se aproximam dos praticados pela PGM;
- Os honorários relativos a avaliações e demais serviços de engenharia prestados pela PGM foram obtidos na tabela de honorários do Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias do Estado de São Paulo - IBAPE-SP;
- Os laudos de avaliação de cálculos judiciais aplicados nas ações de desapropriação foram obtidos na tabela de honorários técnicos do Sindicato das empresas de serviços contábeis, assessoramento, perícias, informações e pesquisas do Rio Grande do Sul - SESCON-RS;
- Para o cálculo dos serviços de assessoria jurídica e técnica, prestados pelos gabinetes da PGM e dos diversos departamentos, foram considerados os valores de salários médios constantes do cadastro do DATAFOLHA, coletados em 18/06/2007, para os cargos de advogados sênior (assessoria jurídica), engenheiro civil sênior (assessoria técnica) e gerente jurídico (cargos de direção). Para se adotar critério conservador de valoração destes serviços, considerou-se, ao invés de horas técnicas, o valor de uma cessão mensal de mão-de-obra (salários conforme acima), acrescidos de 89,15% a título de encargos sociais e 25% de BDI, conforme contratação técnica feita pela própria Prefeitura do Município de São Paulo.

Os critérios aplicados a cada um dos casos estão expostos nas notas explicativas relacionadas com a apuração da receita econômica de cada departamento da PGM.

O cálculo do resultado econômico foi realizado utilizando-se o modelo desenvolvido por Slomski (1996).

Para a quantificação dos serviços produzidos pela PGM, foram considerados apenas aqueles serviços que poderiam, em tese, serem contratados no mercado, cabendo ressaltar que vários procedimentos administrativos e operacionais realizados pelos departamentos daquele órgão não foram considerados no cálculo em razão da dificuldade de mensuração do custo de oportunidade dos mesmos. Assim, pode-se concluir que neste aspecto o valor da receita econômica foi calculado de forma conservadora, uma vez que tais serviços são indispensáveis à realização da advocacia pública do Município de São Paulo. Como exemplo, podemos citar os milhares de expedientes internos em que a PGM presta informações a outros órgãos do

Município, ou ainda o enorme volume de atendimentos ao público, também de difícil mensuração do custo de oportunidade.

Da mesma forma, uma enorme quantidade de procedimentos judiciais (andamento de processos) não foi considerada no cálculo da receita econômica. Utilizou-se, no caso dos estoques de processos existentes, a premissa de que uma contratação de serviços advocatícios de grande volume poderia incluir, como atribuição do contratado, o andamento dos processos já em tramitação, ficando a remuneração respectiva incluída nos honorários especificados nas tabelas anexas.

Embora vários Procuradores do Município estejam lotados nas Assessorias Técnicas e Jurídicas das diversas secretarias municipais, optou-se por não considerar nem as despesas com os seus salários nem tampouco os serviços por ele prestados. A razão desta exclusão é a dificuldade de determinação das despesas com salários e encargos destes procuradores, pois os mesmos estão onerando os respectivos orçamentos das secretarias em que estão lotados.

Os critérios utilizados para a apuração do resultado econômico estão melhor explicitados nas planilhas anexas, bem como no próximo capítulo, onde será apresentado o resumo geral dos cálculos.

### **A Procuradoria Geral do Município**

A Procuradoria Geral do Município é órgão da Administração Municipal e tem por função privativa o exercício da representação judicial do Município, a inscrição e a cobrança judicial e extrajudicial da dívida ativa, os procedimentos administrativos e judiciais de proteção e controle do patrimônio imobiliário, bem como as atividades de consultoria e assessoramento jurídico, sendo esta última de forma não exclusiva.

A PGM é subordinada hierarquicamente à Secretaria Municipal dos Negócios Jurídicos que tem por função a supervisão, coordenação, controle e fixação da orientação geral, no âmbito jurídico, a ser observada pela Prefeitura.

A PGM é composta por cinco departamentos, a saber: Fiscal, Desapropriações, Patrimonial, Judicial e Procedimentos Disciplinares. Também integra esse órgão a Assessoria Jurídico-Consultiva.

É atribuição do Departamento Fiscal efetivar a inscrição e cobrança da dívida ativa tributária do Município, bem como representá-lo em processos ou ações que versem sobre matéria tributária.

O Departamento de Desapropriações tem por função a representação do Município nas ações e feitos relativos a desapropriações contenciosas e amigáveis, tanto nos atos preliminares ou decorrentes, efetivando pesquisa de valor, avaliação de imóveis e demais serviços preparatórios à desapropriação.

Compete ao Departamento Patrimonial a realização dos procedimentos administrativos e judiciais de proteção e controle do patrimônio imobiliário da Municipalidade de São Paulo.

O Departamento Judicial tem por atribuição a representação judicial do Município em todas as ações, excetuando-se aquelas relativas à matéria fiscal, desapropriação e de defesa do patrimônio imobiliário, como por exemplo, as ações referentes ao cumprimento das leis urbanísticas, ações promovidas pelos servidores públicos e inscrição e cobrança da dívida ativa não tributária.

Ao Departamento de Procedimentos Disciplinares incumbe a realização dos processos disciplinares contra os servidores públicos, tais como inquérito administrativo, processo sumário, sindicâncias, etc.

Por fim, compete à Assessoria Jurídico-Consultiva a emissão de pareceres que acolhidos pelo Procurador Geral e pelo Secretário Municipal dos Negócios Jurídicos traçam a orientação jurídica a ser seguida pelos demais órgãos municipais.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados abaixo referem-se ao ano de 2006, tendo sido considerados para o cálculo da receita econômica o somatório dos serviços realizados por cada um dos departamentos da Procuradoria Geral do Município naquele ano (anexos 1 a 6). Estes quantitativos foram multiplicados pelos valores de mercado, conforme indicado no capítulo 3 e detalhado nas planilhas anexas, apurando-se então a receita econômica da PGM no ano de 2006. As despesas incorridas no ano de 2006 foram apuradas conforme detalhamento anexo (anexo 7).

A tabela a seguir consolida as informações relativas a cada um dos departamentos da PGM, além da assessoria técnica e jurídica prestada pelos gabinetes:

	<b>R\$</b>
<b>RECEITA ECONÔMICA</b>	<b>302.894.295,11</b>
FISC	201.050.447,19
JUD	72.640.708,76
DESAP	10.037.335,74
PATR	12.837.839,73
PROCED	5.202.371,05
ASSESSORIA	1.125.592,64
<b>CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>(118.058.180,00)</b>
PESSOAL	(83.763.000,00)
ENCARGOS SOCIAIS (IPREM/PASEP)	(19.265.000,00)
AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	(2.366.000,00)
AUXÍLIO TRANSPORTE	(733.000,00)
MATERIAL CONSUMO	(516.000,00)
SERVIÇOS DE TERCEIROS	(5.132.000,00)
DESPESAS DIVERSAS	(39.000,00)
DEPRECIACÃO	(781.000,00)
LOCAÇÃO DE IMÓVEIS	(4.887.180,00)
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	(576.000,00)
<b>RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>(184.836.115,11)</b>

O resultado positivo acima indica que a PGM vem, com sua operação, agregando valor ao Município de São Paulo, uma vez que na comparação com os menores preços de mercado disponíveis para serviços similares os recursos consumidos pela PGM são bem inferiores.

Feita esta primeira constatação, é preciso fazer uma reflexão acerca dos valores encontrados. Os resultados apontam para superávit 157% superior aos valores gastos com a Procuradoria. O expressivo valor de receita econômica apurado deve-se, em princípio, ao volume gigantesco de processos acompanhados pela PGM. Apenas para ilustrar, tramitam no Anexo das Execuções Fiscais cerca de três milhões de feitos ajuizados pelo Município de São Paulo. Nos demais departamentos da PGM o volume de processos e expedientes também é extremamente alto, muitas vezes superior ao número de processos acompanhados por qualquer um dos maiores escritórios de advocacia do país. Como consequência direta deste gigantismo, as quantidades de procedimentos executados pelos Procuradores Municipais são enormes, conforme se constata nos anexos 1 a 6. Ainda com relação aos serviços prestados informados pelos departamentos da PGM, é possível que haja algumas imprecisões. Porém, dado que esta informação é apurada por cada um dos procuradores envolvidos, é provável que eventuais distorções tenham sido compensadas entre si, não se podendo creditar um eventual superdimensionamento a problemas com os relatórios quantitativos. Ainda nessa linha, é possível que os valores adotados como referência para o custo de oportunidade estejam acima dos valores mínimos de mercado, entretanto, tais valores também foram escolhidos sob o princípio do conservadorismo, deixando-se, inclusive, de considerar serviços efetivamente

prestados pela PGM, mas que seriam de difícil mensuração. Um ponto importante é que o acompanhamento dos processos em tramitação (estoque de processos já existente) não foi valorado, sendo objeto de mensuração apenas os procedimentos judiciais consistentes em ajuizamento, contestação, interposição de recursos ou outros análogos, ficando excluídos do cálculo do resultado econômico as manifestações, petições e demais atividades relacionadas com mero andamento processual.

Do ponto de vista das despesas, utilizou-se como critério a inclusão de todo e qualquer valor incorrido pela PGM no ano de 2006, excluindo-se apenas as despesas referentes a outros órgãos, que puderam ser claramente segregadas. As demais, por conservadorismo, foram incluídas no cálculo em razão da impossibilidade de separação precisa dos elementos de despesa. Além disso, tendo em vista que os ativos utilizados pela PGM (imóveis e veículos) estão totalmente depreciados, utilizou-se como parâmetro despesas de aluguel para bens em quantidade e qualidade similares aos utilizados pela Procuradoria.

Há que se considerar, como hipótese provável para o resultado tão significativamente positivo, o fato de que a estrutura operacional da PGM está muito defasada há muitos anos. Deveras, das informações obtidas constata-se que as despesas de pessoal e encargos respondem por mais de 90% do total de gastos da PGM, o que nos permite concluir que o Município investiu muito pouco no aparelhamento do órgão e mesmo no seu custeio. As conseqüências desta situação podem ser observadas na prática na PGM, visto que há defasagem crônica de pessoal e de recursos materiais. Em verdade, as despesas da PGM estão reduzidas a valores mínimos, obviamente insuficientes para a execução satisfatória de seus misteres. Por óbvio, tal situação, ao mesmo tempo em que possibilita a apuração de um resultado econômico superavitário, de absoluta eficiência material, por certo acarreta em prejuízo na eficácia do órgão.

## 5 CONCLUSÕES

Muito se fala sobre a ineficiência e ineficácia da Administração Pública e sobre a vocação do setor privado para a prestação de alguns serviços públicos, supostamente com mais qualidade e eficiência. Não está no escopo deste trabalho discutir quais serviços devem ou não ser prestados pelo poder público. Entretanto, para que essa discussão não se produza sob premissas equivocadas, é indispensável que haja aprofundamento nas investigações sobre a eficácia ou ineficácia do setor público. Não se pode discutir a conveniência da presença do Estado em determinada atividade, sob o argumento da ineficiência e/ou ineficácia, sem que se tenha um diagnóstico profundo destes tópicos.

No caso da PGM, muito além de se questionar o caráter público de suas atividades, que como atividade típica de estado deve permanecer subordinada ao Poder Público, a apuração do resultado econômico revela o quanto esta sistemática poderá enriquecer e aprimorar a gestão do órgão. A contribuição deste trabalho, muito mais do que os valores nele apurados, é indicar a possibilidade de utilização de uma ferramenta útil para avaliação de desempenho do órgão. A partir deste levantamento, por exemplo, será possível identificar indicadores de gestão que podem e devem ser acompanhados amiúde por cada um dos departamentos. Tais informações servirão para o controle de eficiência do órgão, permitindo ações corretiva e planejamento de longo prazo. Mais do que isto, a apuração sistemática do resultado econômico deverá colaborar para evidenciar carências e potencialidades da PGM, permitindo que se veja sob nova perspectiva o papel deste importante órgão da estrutura da Prefeitura do Município de São Paulo. Deveras, a explicitação das informações apuradas poderá apontar para importantes pontos que merecem maior investimento, ocasionando um aumento de eficácia do órgão mais do que proporcional ao aumento dos gastos.

## 6 NOTAS

- <sup>i</sup> Cf. Cardoso (2006, p. 15)  
<sup>ii</sup> Cf. Bresser Pereira (1998, p. 20)  
<sup>iii</sup> Cf. Mello (2006, p. 42-44)  
<sup>iv</sup> Cf. Slomski (2005, p. 33)  
<sup>v</sup> Cf. Slomski (2005)  
<sup>vi</sup> Disponível em [www.mj.gov.br/reforma](http://www.mj.gov.br/reforma)  
<sup>vii</sup> Cf. Slomski (2005, p. 95)  
<sup>viii</sup> Cf. op. cit (2005, p. 98)

## 7 REFERÊNCIAS

**Bonacim**, Carlos Alberto Grespan. *O Cálculo do Valor Econômico Agregado à Sociedade por Hospitais Universitários Públicos: um Estudo de Caso no Hospital das Clínicas da FMRP-USP*. Ribeirão Preto, 2006. 157 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

**Bresser Pereira**, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a Cidadania*. Brasília: Ed. 34/ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_ e **Spink**, Peter (orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

**Cardoso**, Fernando Henrique. *Reforma do Estado*. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos e Spink, Peter (orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 15-19.

**Mello**, Gilmar Ribeiro de. *Governança Corporativa no Governo Federal Brasileiro*. São Paulo, 2006. 119 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA/USP.

**Milani Filho**, Marco A. F. *Resultado Econômico em Organizações do Terceiro Setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho*. In: 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006, São Paulo. Anais do 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006. Disponível em [www.congressoeac.locaweb.com.br/resultadoccontroladoria.asp](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/resultadoccontroladoria.asp). (consulta em 10/07/2007).

**Slomski**, Valmor. *Mensuração do Resultado Econômico em Entidades Públicas: uma proposta*. São Paulo, 1996. 82 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – FEA/USP.

\_\_\_\_\_ ; **Olak**, Paulo Arnaldo; **Carvalho**, Erasmo Moreira e **Souza**, Gissele. *A Demonstração do Resultado Econômico como Instrumento de Avaliação de Desempenho em Entidades Públicas de Administração Direta*. in BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, vol. 1 – nº 1, p. 5-12, maio/agosto de 2004.

\_\_\_\_\_. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

Anexo 1

RESULTADO ECONÔMICO - 2006  
DEPARTAMENTO FISCAL

Item	Qtde	Valor considerado	Totais	
Execuções Ajuizadas	221415	R\$ 350,00	R\$ 77.495.250,00	(*1)
Petições de Restaurações de autos	183	R\$ 1.082,47	R\$ 198.092,01	(*2)
Impugnações	1639	R\$ 1.082,47	R\$ 1.774.168,33	(*2)
Recursos	4228	R\$ 1.082,47	R\$ 4.576.683,16	(*2)
Contra-razões	3026	R\$ 1.082,47	R\$ 3.275.554,22	(*2)
Respostas em Exceção de pré-executividade	6010	R\$ 1.082,47	R\$ 6.505.644,70	(*2)
Petições e Cotas em Autos Judiciais	107555		R\$ -	(*3)
Ações ajuizadas	1	R\$ 1.082,47	R\$ 1.082,47	(*2)
Defesas da PMSP	1456	R\$ 1.082,47	R\$ 1.576.076,32	(*2)
Execução pelo Art. 730 –	460	R\$ 1.082,47	R\$ 497.936,20	(*2)
Embargos Art. 730 (Fisc 33)	80	R\$ 1.082,47	R\$ 86.597,60	(*2)
Quitações e Parcelamentos Admi	142376	R\$ 732,47	R\$ 104.286.148,72	(*4)
Prazos Judiciais de Fisc 33 (Falência) – Impugnações aos Embargos, recursos e contra-razões	718	R\$ 1.082,47	R\$ 777.213,46	(*2)
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 201.050.447,19</b>	

Para a determinação do custo de oportunidade foram estabelecidos alguns critérios gerais:

- a) Foram considerados apenas os procedimentos executados no ano de 2006, excluindo-se do cálculo as petições e manifestações diversas, produzidas em grande volume pelos departamentos em razão do enorme estoque de ações em andamento. Considerou-se, neste caso, que uma suposta contratação de serviços advocatícios no mercado fosse atraente o suficiente para compensar o estoque de processos já existente.
  - b) Embora normalmente os serviços de advocacia sejam contratados com cláusula de êxito, em razão da impossibilidade de se obter, com precisão, informações relativas ao valor das causas em andamento, optou-se por não considerar estes valores no custo de oportunidade, estabelecendo-se sempre valores fixos para cada procedimento.
- (\*1) As ações aqui consideradas são, em sua imensa maioria, execuções fiscais relativas a débitos envolvendo tributos municipais. O trâmite destas ações, após o seu ajuizamento, enseja uma série de manifestações do Procurador visando à penhora de bens do devedor, requisito para o seu prosseguimento. Assim, considerou-se como referência o valor pago por instituição financeira a título de remuneração pelo ajuizamento da cobrança judicial de seus créditos, em contratos com grande volume de processos.
- (\*2) Foi considerado o valor mínimo para procedimentos judiciais similares estabelecidos na tabela de honorários da OAB
- (\*3) Adotou-se como critério que uma contratação de serviços no mercado poderia incluir tais procedimentos sem previsão de cobrança, uma vez que os honorários devidos pelos demais os compensariam.
- (\*4) Para tornar atrativa a cobrança amigável, que envolve uma grande estrutura de atendimento, adotou-se o critério de se pagar a diferença entre o valor padrão para procedimentos judiciais da OAB (R\$ 1.082,47) e o valor pago pelo ajuizamento de ações (R\$ 350,00).

Anexo 2

RECEITA ECONÔMICA - 2006

DEPARTAMENTO JUDICIAL

Item	Qtde	Valor unitário em R\$	Totais em R\$
Contestações/ações	6431	1.082,47	6.961.364,57
Execuções ajuizadas	52116	350,00	18.240.600,00
Audiências	2982	432,99	1.291.176,18
Processos administrativos	76015	157,64	11.983.004,60
Expedientes administrativos	8511	157,64	1.341.674,04
Convocações	4403		-
Atendimentos	14279		-
Acordos ( fora os do	5315	732,47	3.893.078,05
Camês	16176	732,47	11.848.434,72
Embargos e exceções	3240	1.082,47	3.507.202,80
Recursos em geral/	12540	1.082,47	13.574.173,80
Petições diversas (fora as emitidas	34692		-
TOTAL			72.640.708,76

**Observações gerais**

Para a determinação do custo de oportunidade foram estabelecidos alguns critérios gerais:

- a) Foram considerados apenas os procedimentos executados no ano de 2006, excluindo-se do cálculo as petições e manifestações diversas, produzidas em grande volume pelos departamentos em razão do enorme estoque de ações em andamento. Considerou-se, neste caso, que uma suposta contratação de serviços advocatícios no mercado fosse atraente o suficiente para compensar o estoque de processos já existente.
  - b) Embora normalmente os serviços de advocacia sejam contratados com cláusula de êxito, em razão da impossibilidade de se obter, com precisão, informações relativas ao valor das causas em andamento, optou-se por não considerar estes valores no custo de oportunidade, estabelecendo-se sempre valores fixos para cada procedimento.
- (\*1) Foi considerado o valor mínimo para procedimentos judiciais similares estabelecidos na tabela de honorários da OAB
  - (\*2) As ações aqui consideradas são, em sua imensa maioria, execuções fiscais relativas a débitos relativos a multas por infrações às posturas municipais. O trâmite destas ações, após o seu ajuizamento, enseja uma série de manifestações do Procurador visando à penhora de bens do devedor, requisito para o seu prosseguimento. Assim, considerou-se como referência o valor pago por instituição financeira a título de remuneração pelo ajuizamento da cobrança judicial de seus créditos.
  - (\*3) Utilizado o valor mínimo de referência da OAB para audiências.
  - (\*4) Utilizado o valor mínimo referência da tabela da OAB para 1 (uma) hora técnica
  - (\*5) Adotou-se como critério que uma contratação de serviços no mercado poderia incluir tais procedimentos sem previsão de cobrança, uma vez que os honorários devidos pelos demais os compensariam.
  - (\*6) Para tornar atrativa a cobrança amigável, que envolve uma grande estrutura de atendimento, adotou-se o critério de se pagar a diferença entre o valor padrão para procedimentos judiciais da OAB (R\$ 1.082,47) e o valor pago pelo ajuizamento de ações (R\$ 350,00).
  - (\*7) Conforme item "a" das observações gerais

**Anexo 3 RESULTADO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE DESAPROPRIAÇÕES**

Itens	Qtde.	Valor Unitário em R\$	Totais em R\$
Mandados Segurança	117	2.164,95	253.299,15 (*1)
Ações ajuizadas	141	1.082,47	152.628,27 (*2)
Contestações	17	1.082,47	18.401,99 (*2)
Informações para o Prefeito	761	1.082,47	823.759,67 (*2)
Manifestações sobre cálculo judicial	2297	1.069,00	2.455.493,00 (*6)
Contra-Razões	420	1.082,47	454.637,40 (*2)
Recursos em geral/ respostas	1178	1.082,47	1.275.149,66 (*2)
Petições diversas	12670	315,28	3.994.597,60 (*3)
Avaliações	141	4.069,00	573.729,00 (*4)
Estimativas	22	1.620,00	35.640,00 (*5)
<b>TOTAL</b>			<b>10.037.335,74</b>

**Observações gerais**

Para a determinação do custo de oportunidade foram estabelecidos alguns critérios gerais:

- a) Foram considerados apenas os procedimentos executados no ano de 2006.
  - b) Embora normalmente os serviços de advocacia sejam contratados com cláusula de êxito, em razão da impossibilidade de se obter, com precisão, informações relativas ao valor das causas em andamento, optou-se por não considerar estes valores no custo de oportunidade, estabelecendo-se sempre valores fixos para cada procedimento.
- (\*1) Foi considerado o valor mínimo de honorários para mandados de segurança estabelecido na tabela de honorários da OAB
- (\*2) Foi considerado o valor mínimo de honorários para procedimentos similares estabelecido na tabela de honorários da OAB
- (\*3) Embora nos demais departamentos as petições tenham sido excluídas do cálculo da receita econômica, o certo é que pelas peculiaridades do trabalho desenvolvido em DESAP estes procedimentos representam trabalho técnico relevante por parte dos procuradores. Neste caso, utilizou-se o valor mínimo estabelecido pela OAB para o exame de processos judiciais..
- (\*4) Foi considerado o valor de uma avaliação de um imóvel de R\$ 500.000,00 pela tabela de honorários do IBAP-SP.
- (\*5) Adotou-se como critério o valor mínimo de honorários para uma avaliação estabelecido pelo IBAP-SP.
- (\*6) Foram consideradas 4 horas técnicas pelo valor mínimo de honorários estabelecido pelo SESCOB-RS.
- (\*7) Conforme item a das observações gerais

**Anexo 5 RECEITA ECONÔMICA - 2006  
DEPARTAMENTO DE PROCEDIMENTOS**

Item	Qtde	Valor Unitário em R\$	Totais em R\$
Audiências	4555	432,99	1.972.269,45 (*1)
Processos relatados	1099	2.164,95	2.379.280,05 (*2)
Procedimentos instaurados finais	767	350,00	268.450,00 (*2)
	269	2.164,95	582.371,55 (*3)
<b>TOTAL</b>			<b>5.202.371,05</b>

**Observações gerais**

Para a determinação do custo de oportunidade foram estabelecidos alguns critérios gerais:

- a) Foram considerados apenas os procedimentos executados no ano de 2006, excluindo-se do cálculo as petições e manifestações diversas, produzidas em grande volume pelos departamentos em razão do enorme estoque de ações em andamento. Considerou-se, neste caso, que uma suposta contratação de serviços advocatícios no mercado fosse atraente o suficiente para compensar o estoque já existente.
- b) Embora normalmente os serviços de advocacia sejam contratados com cláusula de êxito, em razão da impossibilidade de se obter, com precisão, informações relativas ao valor das causas em andamento, optou-se por não considerar estes valores no custo de oportunidade, estabelecendo-se sempre valores fixos para cada procedimento.

- (\*1) Foi considerado o valor mínimo para procedimentos judiciais similares estabelecidos na tabela de honorários da OAB
- (\*2) Foi considerado como referência a diferença entre o valor mínimo para processos administrativos e o valor inicial pago para o ajuizamento de ações por instituição financeira de grande porte. O valor total por processo relatado, no montante de R\$ 2.164,95, foi adotado tendo em vista que os procedimentos levados a cabo pelo Departamento de Procedimentos exigem grande estrutura operacional com cartórios, atendimento, além da efetivação de intimações, publicações etc. Ademais, os julgamentos exigem mais 2 membros, além do Procurador, por comissão.
- (\*3) Neste caso, aplicou-se o valor total, referência da tabela de honorários da OAB para processos administrativos.

Anexo 4

RECEITA ECONÔMICA - 2006  
DEPARTAMENTO PATRIMONIAL

Item	Qtde	Valor Unitário em R\$	Totais em R\$	
Contestações	298	1.082,47	322.143,07	(*1)
Ações ajuizadas	156	1.082,47	168.865,32	(*2)
Informações em mandado de segurança	137	1.082,47	148.081,90	(*1)
Quotas opinativas	2006	157,64	316.225,84	(*3)
Pareceres	632	1.082,47	684.121,04	(*1)
Análise de certidões imobiliárias e averbações registrárias	673	865,98	582.804,54	(*1)
Audiências	22	432,99	9.525,78	(*1)
Sustentações orais	1	2.164,95	2.164,95	(*1)
Outras manifestações em juízo	2775	315,28	874.902,00	(*4)
Embargos e exceções de pré-executividade	3240	1.082,47	3.507.202,80	(*1)
Recursos em geral	1178	1.082,47	1.275.582,65	(*1)
Reintegrações de posse	12	2.164,95	25.979,40	(*1)
Análise de processos	553	315,28	174.349,84	(*4)
Avaliações para fins judiciais	79	4.069,00	321.451,00	(*5)
Avaliação para locação	62	2.500,00	155.000,00	(*6)
Estudos de plantas e plantas registradas	436	310,00	135.160,00	(*7)
Vistorias	4248	620,00	2.633.760,00	(*8)
Estudos de domínio	1020	865,98	883.299,60	(*1)
Plantas elaboradas e croquis	381	1.620,00	617.220,00	(*9)
<b>TOTAL</b>			<b>12.837.839,73</b>	

**Observações gerais**

Para a determinação do custo de oportunidade foram estabelecidos alguns critérios gerais:

- a) Foram considerados apenas os procedimentos executados no ano de 2006, excluindo-se do cálculo as petições e manifestações diversas, produzidas em grande volume pelos departamentos em razão do enorme estoque

de ações em andamento. Considerou-se, neste caso, que uma suposta contratação de serviços advocatícios no mercado fosse atraente o suficiente para compensar o estoque já existente.

- b) Embora normalmente os serviços de advocacia sejam contratados com cláusula de êxito, em razão da impossibilidade de se obter, com precisão, informações relativas ao valor das causas em andamento, optou-se por não considerar estes valores no custo de oportunidade, estabelecendo-se sempre valores fixos para cada procedimento.

- (\*1) Foi considerado o valor mínimo para procedimentos judiciais similares estabelecidos na tabela de honorários da OAB  
 (\*2) Foi considerado como referência 50% do valor mínimo para proposição de uma ação judicial previsto na tabela de honorários da OAB, considerando-se que os recursos eventualmente interpostos seriam valorados separadamente.  
 (\*3) Utilizado o valor mínimo referência da tabela da OAB para 1 (uma) hora técnica  
 (\*4) Utilizado o valor mínimo referência da tabela da OAB para "exame de processos"  
 (\*5) Adotou-se como critério o valor referência do IBAP/SP para uma avaliação de imóvel no valor de R\$ 500.000,00, uma vez que em regra os imóveis avaliados pelo Departamento são de grande valor.  
 (\*6) Adotou-se, conservadoramente, como critério o valor referência do IBAP/SP para uma avaliação de imóvel cujo valor locatício seja de R\$ 2.500,00 por mês.  
 (\*7) Adotou-se como critério o valor referência do IBAP/SP para duas horas técnicas (valor unitário R\$ 155,00)  
 (\*8) Adotou-se como critério o valor referência do IBAP/SP para quatro horas técnicas (valor unitário R\$ 155,00)  
 (\*9) Adotou-se como critério o valor mínimo de referência do IBAP/SP para laudos técnicos

Anexo 6

RECEITA ECONÔMICA - 2006  
ASSESSORIA TÉCNICA E JURÍDICA

Item	Qtde	Valor Unitário em R\$	Totais em R\$	
<b>PGM</b>				
Assessoria Jurídico-Consultiva	16	14.638,05	234.208,80	(*1)
Direção	1	24.574,73	24.574,73	(*2)
<b>FISC</b>				
Assessoria Jurídica	3	14.638,05	43.914,15	(*1)
Direção	6	24.574,73	147.448,38	(*2)
<b>JUD</b>				
Assessoria Jurídica	3	14.638,05	43.914,15	(*1)
Direção	5	24.574,73	122.873,65	(*2)
<b>DESAP</b>				
Assessoria Jurídica	3	14.638,05	43.914,15	(*1)
Assessoria Técnica	2	9.383,00	18.766,00	(*3)
Direção	5	24.574,73	122.873,65	(*2)
<b>PATR</b>				
Assessoria Jurídica	3	14.638,05	43.914,15	(*1)
Direção	5	24.574,73	122.873,65	(*2)
<b>PROCED</b>				
Assessoria Jurídica	9	14.638,05	131.742,45	(*1)
Direção	1	24.574,73	24.574,73	(*2)
<b>TOTAL</b>			1.125.592,64	

- (\*1) Foi considerado o valor do salário médio para um advogado sênior, publicado no caderno “Empregos” da Folha de São Paulo (08/07/2007), acrescido de 89% de encargos e BDI de 25% (conforme contratações técnicas da PMSP).
- (\*2) Foi considerado o valor do salário médio para um gerente jurídico, apurado pelo DATAFOLHA (em www.datafolha.com.br - 18/06/2007), acrescido de 89% de encargos e BDI de 25% (conforme contratações técnicas da PMSP).
- (\*3) Foi considerado o valor do salário médio para um engenheiro civil sênior, apurado pelo DATAFOLHA (em www.datafolha.com.br - 18/06/2007), acrescido de 89% de encargos e BDI de 25% (conforme contratações técnicas da PMSP).

### Anexo 7 - Despesas

(1)	PESSOAL	R\$ 83.763.000,00
(2)	ENCARGOS SOCIAIS (IPREM/PASEP)	R\$ 19.265.000,00
(3)	AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	R\$ 2.366.000,00
(4)	AUXÍLIO TRANSPORTE	R\$ 733.000,00
(5)	MATERIAL CONSUMO	R\$ 516.000,00
(6)	SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 5.132.000,00
(7)	DESPESAS DIVERSAS	R\$ 39.000,00
(8)	DEPRECIÇÃO	R\$ 781.000,00
(9)	LOCAÇÃO DE IMÓVEIS	R\$ 4.887.180,00
(10)	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	R\$ 576.000,00
	<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>R\$ 118.058.180,00</b>

- (1) Considerou-se a despesa total de SNJ, distribuindo proporcionalmente ao número de servidores na PGM em relação ao total (SNJ-G – 135; PGM – 1144; Total – 1279)
- (2) Considerou-se o encargo patronal ao IPREM (22%) e a contribuição ao PASEP (1%)
- (3) Idem ao item 1
- (4) Idem ao item 1
- (5) Despesa c/ Material de Consumo da PGM somado com Material de Consumo de Informática de SNJ (impossível separar o que seria da PGM)
- (6) Inclui: Passagens e Despesas com Locomoção; Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física; Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica; Locação de Mão-de-Obra. Neste item foram incluídos R\$ 3.400.000,00 relativos a contrato de Processamento de dados com a PRODAM, que em 2006 estavam incluídos em contrato geral da Prefeitura e em 2007 foi desmembrado.
- (7) Inclui: Diárias-Civil; Obrigações Tributárias e Contributivas
- (8) Para veículos, móveis e equipamentos considerou-se equivalente ao investimento realizado no exercício em equipamentos e material permanente = 281. Para imóveis, considerou-se que eles já se encontram integralmente depreciados, considerando apenas a depreciação de 5% a.a. de reforma ampla efetuada em edifício, concluída em 2004, com valor total de cerca de R\$ 10 milhões.
- (9) Tendo em vista que os prédios ocupados pela PGM já estão integralmente depreciados, considerou-se, para efeito de despesa, o valor locatício de prédios similares na mesma região, considerando-se a área total de 22.435 m<sup>2</sup>, ocupada pela PGM nos quatro edifícios. O valor utilizado como referência (R\$ 19,00/m<sup>2</sup>) estão em consonância com valores atualmente pagos a título de aluguel pela Municipalidade em contratos recentemente firmados para imóveis na mesma região.