

A DICOTOMIA EFICIÊNCIA X LEGALIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: A EXPERIÊNCIA DA CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Cirilo Henrique Veloso Regis de Moura Jardim Moraes
Gisele Gomes de Sousa
Rafael Vilaça Manço



A DICOTOMIA EFICIÊNCIA X LEGALIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: A EXPERIÊNCIA DA CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Cirilo Henrique Veloso Regis de Moura Jardim Moraes

Gisele Gomes de Sousa

Rafael Vilaça Manço

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar o modelo de centralização de compras e contratações implantado no Estado de Pernambuco, com foco nas soluções apresentadas para resolver o eterno conflito entre a tão almejada eficiência, notadamente consubstanciada na celeridade do atendimento das solicitações e o imperativo da legalidade. Estendendo sua implantação ao longo dos anos de 2014 e 2015, a Central de Licitações do Estado de Pernambuco analisou cerca de 2.300 (duas mil e trezentas) solicitações de compras e contratações públicas, importando em um montante de aproximadamente R\$7.000.000.000,00 (sete bilhões de reais). No desenvolvimento desse projeto, percebeu-se a recorrente exigência dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual por celeridade, sempre no intuito de verem o quanto antes atendidas suas necessidades individualmente consideradas. Acontece que é necessário coadunar tal pretensão aos ditames legais, considerando ainda a diferença da visão de eficiência para as áreas solicitantes e para a Central de Licitações, notadamente em tempos de contingenciamento de gastos, muito mais voltada para a ideia de economia. Sabendo tratar-se de conflito comum às iniciativas de centralização de processos de compras e contratações públicas, pretende-se apresentar as soluções praticadas no Estado de Pernambuco, os resultados alcançados até o presente momento e as futuras medidas a serem implementadas.



Em síntese, como a Central de Licitações vem enfrentando o conflito eficiência x legalidade, recorrente nos processos de centralização de compras e contratações, sem sacrificar nenhum deles e as novas medidas para melhorar a eficácia no atendimento das necessidades dos órgãos estaduais e também, em última análise, da sociedade.

Palavras-chave: Gestão Pública. Eficiência. Licitação.



1. INTRODUÇÃO

Breve histórico da gestão de compras e contratações no Estado

A Central de Licitações do Estado de Pernambuco, no âmbito da Secretaria de Administração – SAD, foi instituída com a publicação do Decreto nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014, com a competência de autorizar previamente e realizar processos de licitação e procedimentos administrativos de dispensa e inexigibilidade, de acordo com as disposições nele previstas.

Em que pese a Central de Licitações do Estado de Pernambuco ter sido formalmente instituída no início do ano de 2014, não é de hoje que o Estado busca implementar medidas de controle na Administração Pública Estadual, considerando que deve primar pela busca do aperfeiçoamento e do desenvolvimento dos seus sistemas de controle, bem como cumprir as diretrizes do Governo, no sentido de conter despesas de custeio da máquina administrativa e assegurar o uso racional dos bens públicos, vide o Decreto nº 21.260, de 01 de janeiro de 1999, da era Jarbas, que em seu art. 6º dispunha: “Os certames licitatórios, nas modalidades concorrência e tomada de preços, tendo por finalidade a contratação, pelo Estado de Pernambuco, por intermédio dos órgãos da Administração Direta, de serviços, inclusive de consultoria, serão centralizados na Secretaria de Administração, mantendo-se descentralizado o processo de contratação, liquidação e pagamento”.

Em 23 de novembro de 2007 foi publicado, sob o comando do então governador Eduardo Campos, o Decreto nº 31.058, alterando o artigo sexto do decreto mencionado anteriormente, mas mantendo a ideia de controle e centralização de serviços, inclusive de consultoria, no âmbito da Administração Direta do Estado.

Ante a necessidade de racionalização dos recursos materiais e humanos, visando conferir uma maior celeridade nos processos, garantindo o cumprimento dos princípios que regem a Administração, em especial o princípio da eficiência, foi publicada em 04 de março de 2008 a primeira Portaria SAD a dispor sobre o processamento e a tramitação de documentos relativos aos processos de licitação e os procedimentos administrativos de dispensa e inexigibilidade centralizados na



Secretaria de Administração e os autorizados pelo Secretário de Administração, a de nº 316.

Entretanto, como se pôde perceber, somente serviços, no âmbito da Administração Direta, eram centralizados na SAD. Assim, havia 7 (sete) comissões na Secretaria de Administração e 164 (cento e sessenta e quatro) outras comissões descentralizadas no Poder Executivo Estadual, com 765 (setecentos e sessenta e cinco) profissionais, encarregados de realizar os processos licitatórios nas diversas modalidades existentes. Contudo havia várias disfunções identificadas, como a falta de padronização de editais e termos de referência, precificação diversa para produtos ou serviços semelhantes, subutilização do poder real de compra e contratação do Estado para promoção de ganhos ou economia em escala, alto índice de demandas judiciais, notadamente ante a falta de padronização dos processos e procedimentos, definição da modalidade de compra ou contratação a cargo de cada órgão ou entidade estadual, etc.

Inicialmente a ideia era centralizar progressivamente todos os processos licitatórios e procedimentos administrativos de dispensa e inexigibilidade na Secretaria de Administração, com a consequente extinção de todas as comissões descentralizadas a partir de maio de 2014. Para tanto, foi publicado o Decreto nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014, que instituiu a Central de Licitações do Estado de Pernambuco, disciplinando também as medidas de controle e centralização de atos nos procedimentos de compras e contratações públicas no âmbito do Poder Executivo Estadual, ampliando a competência da SAD, uma vez que passou a ser exigida autorização prévia ou centralização nessa Secretaria de processos não apenas para contratação de serviços, mas também de aquisição. Esse instrumento normativo foi o marco de início da primeira etapa da centralização dos processos.

Entretanto, em julho daquele ano o projeto foi remodelado, com a edição do Decreto nº 40.848, de 02 de julho de 2014, o marco da segunda fase do projeto, objetivando a centralização de serviços e aquisições maiores do que R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), mantendo-se as comissões descentralizadas para as contratações e aquisições de menor valor ou de temas excepcionados, como obras, serviços de engenharia, medicamentos e material bélico.



De fato, percebeu-se naquele momento que seria mais vantajoso manter as comissões dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, mas trazendo para a competência da Central de Licitações a realização da maior parte dos procedimentos de compras e contratações públicas, com um futuro reescalonamento daquelas comissões de licitação de fora da Secretaria de Administração.

Em 17 de agosto de 2015, iniciou-se a terceira fase da centralização dos processos com a edição do Decreto nº 42.048, ampliando a competência da Central de Licitações, tendo em vista os resultados alcançados através de monitoramento trimestral, para englobar também os processos licitatórios para a realização de obras e serviços de engenharia com valor estimado superior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais).

Contextualizada a ideia da centralização de compras e contratações públicas, impende destacar que este artigo foi dividido em cinco partes. Nesta primeira foi apresentado um breve histórico da gestão de compras e contratações no Estado de Pernambuco. Na segunda, será traçado o objetivo do presente artigo. Na terceira parte, será apresentado o modelo de centralização de compras e contratações públicas do Estado de Pernambuco. Será abordado também o papel da Secretaria de Administração e dos demais órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, as medidas de planejamento, execução e controle da Central de Licitações do Estado de Pernambuco e os resultados alcançados, bem como soluções para minimizar a eterna contenda entre a busca pela celeridade dos procedimentos e o corolário da legalidade dos atos na Administração Pública. Na quarta parte serão apontados os próximos passos da Central. Na quinta parte será demonstrada a metodologia utilizada. Por fim, na sexta parte serão anunciadas as conclusões e as referências que serviram de supedâneo para a elaboração deste projeto. Por se tratar de uma iniciativa em constante evolução, não serão apresentados resultados finais, mas resultados alcançados e ideias a ser efetivadas para uma maior eficiência, celeridade e economia nos procedimentos da Central de Licitações e eficácia no atendimento das necessidades dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e indiretamente da sociedade.



2. OBJETIVO

O objetivo deste artigo é apresentar o modelo de centralização de compras e contratações públicas do Estado de Pernambuco, implementado através do Decreto nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014, que instituiu a Central de Licitações do Estado, e como é enfrentada a eterna busca pela celeridade dos procedimentos, diante da urgência que muitos casos exigem, e o aparente conflito com o corolário máximo da legalidade sob a ótica, não do particular, que pode fazer tudo que a lei não proíbe, mas da Administração Pública, que somente pode fazer o que está expressamente autorizada, condicionada principalmente pela indisponibilidade do interesse público. Para tanto serão apresentadas as premissas, o modelo atual de centralização de atos e procedimentos, os resultados alcançados no biênio 2014/2015, o que se espera para 2016 e ainda as ações a serem realizadas nos próximos anos.

3. CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO - PREMISSAS, ALCANCE, ATORES, ESCOPO DO PROJETO E RESULTADOS ALCANÇADOS.

O projeto da Central de Licitações considera como premissas o Modelo Integrado de Gestão, as medidas de controle e monitoramento de gastos, as medidas de controle e centralização de atos nos procedimentos de compras e contratações públicas do Estado e a integração das compras e contratações com a operacionalização do Sistema PE-Integrado.

3.1. MODELO INTEGRADO DE GESTÃO - MIG

A primeira premissa é o Modelo Integrado de Gestão - MIG. Ele foi estabelecido formalmente pela Lei Complementar Estadual nº 141, de 03 de setembro de 2009, e tem como objetivo a racionalização do uso dos recursos disponíveis e a ampliação do desempenho geral do Governo do Estado de Pernambuco na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária, a qual é cada vez mais cobrada pela população. O Modelo Integrado de Gestão é composto por 04 sistemas: Sistema



de Controle Social; Sistema de Planejamento e Gestão; Sistema de Gestão Administrativa e o Sistema de Controle Interno.

Os Sistemas de Planejamento e Gestão, sob a atuação dos Gestores Governamentais, especialidade de planejamento, orçamento e gestão, de Gestão Administrativa, sob a responsabilidade dos Gestores Governamentais, especialidade administrativa, e de Controle Interno, sob a ação dos Gestores Governamentais, especialidade de controle interno, são organizados em estrutura em rede, compostos, cada um, por unidade central e núcleos setoriais. São três carreiras que atuam em conjunto para ampliar e melhor desempenhar as atividades de Gestão do Estado de Pernambuco.

Quanto ao presente artigo, é preciso focar nos Gestores Governamentais, com especialidade administrativa, uma vez que atuam diretamente no Sistema de Gestão Administrativa - SGA do Estado de Pernambuco, o qual tem a atribuição de estruturar as atividades de planejamento, desenvolvimento e coordenação dos sistemas administrativos de gestão de pessoal, desenvolvimento organizacional e modernização administrativa aplicados à Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; desenvolver normas disciplinadoras dos procedimentos relativos a patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas; sistematizar a política de compras e contratação de serviços, estabelecendo critérios gerenciais e disciplinadores às regras e procedimentos dos processos de licitações e contratos aplicados à Administração Pública Estadual, dentre outras.

Com efeito, o Modelo Integrado de Gestão, com o ingresso dos Gestores Governamentais, especialidade administrativa, propiciou, portanto, à Secretaria de Administração - SAD a ampliação de sua competência para sistematizar a política de compras e contratações públicas e estabelecer critérios gerenciais e disciplinadores às regras, aos atos e aos procedimentos no âmbito do Poder Executivo Estadual, sendo de fundamental importância na implementação da Central de Licitações do Estado de Pernambuco.



3.2. PLANO DE CONTINGENCIAMENTO DE GASTOS – PCG E PLANO DE MONITORAMENTO DE GASTOS (PMG)

A segunda premissa é a Política de Controle de Gastos implantada com mais rigor através do Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG) instituído pelo Decreto nº 41.466, de 2 de fevereiro de 2015, no âmbito da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual. O PCG teve no ano de 2015 o objetivo de executar ações de melhoria na execução do gasto, em parceria com os gestores públicos, que proporcionassem a identificação, a proposição, a elaboração e a divulgação de medidas que resultassem em economia para o Estado de Pernambuco.

No início de 2016, mesmo o estado tendo economizado R\$ 974.000.000,00 (novecentos e setenta e quatro milhões de reais) no custeio, mantendo a sua saúde financeira, e considerando a necessidade de aperfeiçoamento das medidas de economia de recursos delineadas no PCG, o Governo do Estado de Pernambuco, por meio do Decreto nº 42.601/2016, instituiu o Plano de Monitoramento de Gastos (PMG). A ação tem o objetivo de manter o controle de gastos executado ao longo do ano de 2015 e levou em consideração o diagnóstico das projeções econômicas e financeiras do País que apontam para a manutenção de um cenário fiscal restritivo, com ausência de crescimento da economia brasileira e consequente baixa projeção para o incremento de receitas para os estados.

O Decreto do Plano de Monitoramento de Gastos (PMG) traz diversas medidas, mantendo a compressão de despesas realizada ao longo do ano passado, de controle do gasto público por meio de uma atuação direta com os gestores do Estado, a fim de identificar, propor e implementar ações de monitoramento. Pretende, em síntese, convergir ações de controle da qualidade dos gastos públicos até 31 de dezembro de 2018, mediante o acompanhamento da despesa e a orientação dos agentes públicos para equilíbrio das contas e manutenção dos serviços e das políticas públicas.

Conforme determinação do próprio decreto do PMG, ficam limitados ao mesmo valor das liquidações do exercício anterior os seguintes temas de gasto: transferências voluntárias a entidades sem fins lucrativos; mão de obra terceirizada; outros serviços de terceiros; publicidade; aquisição e renovação de licenças de software; passagens;



diárias; manutenção de frota; material de consumo; e Suprimento de Fundo Institucional - SFI. Sem falar que ficam vedadas: novas contratações, prorrogações e aditivos de acréscimos aos contratos de serviços de consultorias técnicas; acréscimo quantitativo de mão de obra terceirizada; incorporação de novos serviços de acesso dedicado que resultem no aumento de gasto; realização de ligações excedentes ao valor mensal da franquia do usuário, exceto para os ocupantes de cargos de Secretário de Estado, de cargo com simbologia DAS ou equivalente; e acréscimo de frota através de novas locações e aquisições de veículos, considerando o quantitativo do mês de dezembro de 2015.

Com efeito, o Estado de Pernambuco precisa realmente observar o desempenho da economia nacional e reforçar o controle nos gastos, preservando o funcionamento dos serviços, evitando comprometer o atendimento das demandas da sociedade.

3.3.CENTRALIZAÇÃO DE ATOS NOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A terceira premissa é a centralização em si mesma dos atos e dos procedimentos de compras e contratações públicas no âmbito do Poder Executivo Estadual. De fato, a Secretaria de Administração, como órgão central da política de compras e contratações, tem como objetivo o contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de controle da Administração Pública, mediante mecanismos que promovam a otimização das receitas e a racionalização dos gastos públicos. Nesse sentido, observou-se a necessidade do fortalecimento das compras corporativas, das licitações centralizadas e do controle dos contratos administrativos para uma gestão mais eficiente dos órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo Estadual. Afinal, os órgãos e entidades buscam sempre ver atendidas o mais rapidamente possível suas necessidades, na execução de suas atividades-fim, ou até mesmo atividades-meio, o mais rapidamente possível, mas é imperioso se preservar a legalidade dos atos da administração.



Para tanto, foi editado o Decreto nº 42.048, de 17 de agosto de 2015, que revogou o Decreto nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014, e ratificou a competência da Central de Licitações para processar as licitações e os procedimentos administrativos de dispensas e inexigibilidades.

Colimando atender à busca pela celeridade, a Central de Licitações, estabeleceu fluxos internos com prazos mais exíguos para análise e para a manifestação técnica nos processos de competência da Secretaria Executiva de Compras e Licitações do Estado - SELIC, responsável pela Central de Licitações, inclusive com a edição da Portaria SAD nº 1.823, de 22 de julho de 2014, revogada pela Portaria SAD nº 3.639, de 30 de dezembro de 2015.

Ocorre que diante da exiguidade dos prazos e da incompletude ou equívoco na instrução dos processos centralizados na Secretaria de Administração, através da sua Central de Licitações, terminava-se por se emitir muitas cotas (solicitações de esclarecimentos ou providências necessárias à instrução dos processos) nos autos para elucidação, retificação ou cumprimento de exigências imprescindíveis, como alterações no termo de referência, juntada de documentos que deveriam constar originariamente no processo, precificação adequada e compatível com praticado no mercado, etc. E assim os processos que deveriam ser homologados e as dispensas e inexigibilidades que deveriam ser ratificadas o mais brevemente possível, arrastavam-se por muito mais tempo do que o inicialmente previsto, não por culpa da SAD, tampouco dos órgãos e entidades do Estado, mas porque o modelo mostrou-se ao longo dos dois primeiros anos ineficaz, embora eficiente. Os prazos eram cumpridos de acordo com o normativo legal, mas pecava-se no atendimento eficaz das necessidades dos órgãos e entidades, prejudicando assim por vezes a sociedade, ainda que, ressalte-se, tenham sido economizados mais de R\$ 1.300.000.000,00 (um bilhão e trezentos milhões de reais) nos dois primeiros anos de existência da Central de Licitações do Estado de Pernambuco.

Uma vez que somos instados a nos empenharmos na busca pela eficiência e pela celeridade, mantendo-se o dever de obedecer ao imperativo da legalidade, cumpre informar que no presente artigo foi utilizado o termo eficiência, não como o conhecido princípio da eficiência contido no caput do art. 37 da Constituição Federal



de 1988, mas como a eficiência notada na prática administrativa. A sério, eficiência para os órgãos e entidades estaduais demandantes está principalmente consubstanciada na ideia de agir com a máxima celeridade nos procedimentos centralizados de compras e contratações públicas; já para a Administração, através da Central de Licitações do Estado de Pernambuco, é mais concernente ao binômio celeridade/economicidade, notadamente face ao momento político e econômico atual, ou seja, para a Central a diretriz é: respeitando-se o peremptório princípio da legalidade, fazer o melhor pelo menor custo possível. Isto é, eficiência está intimamente ligada à otimização dos meios, como bem se ensina na Teoria Geral da Administração.

De qualquer forma, registre-se que não deve haver oposição entre eficiência e legalidade, não são conceitos contrapostos, mas inter-relacionados, sob qualquer prisma que se observe. Assim, a atuação da Administração deve ser eficiente e legal. Afinal, ela não está autorizada a praticar atos ilegais sob a escusa de que isso contribuiu para aumentar sua eficiência.

3.4. SISTEMA PE-INTEGRADO

O Decreto Estadual nº 40.222, de 24 de dezembro de 2013, instituiu a quarta premissa: o Sistema Integrado de Gestão de Compras, Contratos, Licitações, Patrimônio e Almoxarifado – Sistema PE-INTEGRADO, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual.

O PE-INTEGRADO tem como finalidade dotar o Governo do Estado de Pernambuco de uma ferramenta tecnológica de gestão integrada, destinada à modernização e a eficiência da gestão pública estadual; integrar e harmonizar os dados e informações das unidades administrativas abrangidas pelo Sistema, facilitando a cooperação entre as áreas; integrar os processos de solicitação, autorização, compras, contratos e licitações visando o aumento da eficiência e da racionalização do gasto público; promover a padronização de procedimentos e documentos e o aumento da produtividade dos agentes públicos; possibilitar a execução de um Planejamento Estratégico de Aquisições Públicas; garantir a gestão



do patrimônio público; gerar informações estratégicas, táticas e operacionais de forma rápida para subsidiar a tomada de decisão; e aumentar a capacidade de rastreamento, das auditorias e dos controles dos processos e procedimentos realizados no âmbito de compras, contratos, licitações, patrimônio e almoxarifado.

Cumprе ressaltar que, conforme exegese do art. 11 do Decreto supracitado, os processos de aquisição e contratação, inclusive os procedimentos administrativos de dispensas e inexigibilidades, devem tramitar, em todas as suas fases, por meio eletrônico no PE-INTEGRADO, sob pena de nulidade. Assim é fundamental que a Secretaria de Administração, através da Central de Licitações do Estado, apoie e utilize este sistema.

3.5.O ALCANCE DA CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO

As medidas de centralização implementadas pela Secretaria de Administração são de observância obrigatória pelos órgãos da Administração Direta, pelos fundos, fundações, autarquias, bem como pelas empresas públicas e sociedades de economia mista dependentes do Tesouro Estadual. Desta forma, ficam excluídas da governança da Central apenas as empresas públicas e as sociedades de economia mista que não recebam recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital.

Destaque-se que os órgão e entidades estaduais que não observarem os procedimentos instituídos pela Central de Licitações poderão ser penalizados com a revogação ou nulidade dos seus processos licitatórios, procedimentos de dispensa e inexigibilidade de licitação, contratos ou adesões a atas de registro de preços, além de sujeitar seus responsáveis aos procedimentos administrativos cabíveis.

Por sua vez, a gestão dos contratos, desde a sua formalização, e o processamento da despesa, em todas as suas fases, mantêm-se descentralizados e de responsabilidade exclusiva dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.



3.6. ATORES - O PAPEL DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E DOS DEMAIS ÓRGÃOS E ENTIDADES ESTADUAIS.

Os principais atores envolvidos no processo de centralização de compras e contratações públicas, sejam eles servidores, órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, fornecedores (licitantes), órgãos de controle ou cidadãos enquanto clientes dos serviços públicos, influenciam diretamente na metodologia do trabalho da Central de Licitações. A seguir, será apresentado o papel de cada um deles.

3.7. CENTRAL DE LICITAÇÕES

Como apresentado anteriormente, a Central tem como competências:

- Processar as licitações, dispensas e inexigibilidades;
- Autorizar previamente:
 - A adesão a atas de registro de preços;
 - Os processos de credenciamento; e
 - As prorrogações, reajustes ou outros aditamentos contratuais que gerem novas despesas.

3.8. ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO

Os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual devem submeter-se à Secretaria de Administração, obrigatoriamente, para que sejam realizados os processos e procedimentos previstos no art. 3º do Decreto 42.048, de 17 de agosto de 2015.

3.9. FORNECEDORES (LICITANTES)

Os licitantes necessitam se preparar adequadamente para apresentar propostas vantajosas e documentos de habilitação válidos e regulares, seguindo à risca o instrumento convocatório, pois é cediço que ele faz lei entre as partes,



evitando-se assim a perda de negócios por desatenção de normas editalícias claras e o consequente prejuízo ao erário e à própria empresa ante a probabilidade do sofrimento de penalidades, especialmente com a edição do Decreto, nº 42.191, de 01 de outubro de 2015, que dispõe sobre o procedimento de apuração e aplicação de penalidades a licitantes e contratados no âmbito da administração pública estadual.

3.10. PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco (PGE) é o órgão responsável pela representação judicial do Estado e de suas autarquias. A competência da Procuradoria inclui, também, as atividades de consultoria jurídica ao Poder Executivo, a promoção da cobrança da dívida ativa e o exercício das demais atribuições fixadas em lei. Tem como atribuição promover medidas de natureza jurídica objetivando proteger o patrimônio dos órgãos e entidades da administração pública estadual.

Para a Central de Licitações é de suma importância, dentre outros motivos frente aos ditames do Decreto nº 37.271, de 17 de outubro de 2011, principalmente porque determina que será prévia e obrigatória a apreciação pela Procuradoria Geral do Estado, por intermédio da Procuradoria Consultiva, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Autárquica, dos editais de licitação e respectivos anexos, assim como todos os atos e documentos produzidos na fase interna e necessários à abertura do procedimento licitatório, referentes a futuros contratos cujo valor estimado seja igual ou superior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) para um período de até 12 (doze) meses.

3.11. CONTROLE INTERNO

A Secretaria da Controladoria Geral do Estado - SCGE tem como atribuições assistir ao Governador do Estado nas atividades de defesa do patrimônio público, controle interno, auditoria pública, prevenção e combate à corrupção, incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública estadual, além de apoiar



os órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas do Estado, no exercício de sua missão institucional.

A SCGE atua na coordenação da transparência pública, na abertura de dados governamentais e no acesso à informação pública no Poder Executivo de Pernambuco.

Cabe à SCGE a gestão do Portal da Transparência, ferramenta que permite o acompanhamento da aplicação dos recursos públicos e das ações governamentais. Nele, o cidadão encontra, entre outras, informações sobre servidores, patrimônio estadual, licitações, receitas e despesas do Governo.

Diante da política de monitoramento de gastos, é imprescindível o contato direto com a Central de Licitações, primando sempre pela racionalização dos gastos públicos, como já exposto neste artigo.

3.12. CONTROLE EXTERNO

Compete ao Tribunal de Contas do Estado examinar a legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade de qualquer ato administrativo de que resulte receita ou despesa. A ele também cabe verificar os atos que provoquem renúncia de receita, que é quando o ente público deixa de arrecadar os recursos que lhe cabem. Esta fiscalização ocorre em todos os Poderes do Estado e nos 184 municípios pernambucanos, incluídas as entidades públicas com administração descentralizada, a administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista), enfim, quem tiver sob sua guarda e responsabilidade dinheiros, bens ou valores públicos, está sujeito a prestar contas ao Tribunal.

Considerando, ainda, as atribuições do controle externo, o TCE-PE editou a Resolução T.C. Nº 19/2012 que dispõe sobre os prazos e regras técnicas para alimentação do módulo de Licitações e Contratos - LICON do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade – SAGRES na esfera municipal, na esfera estadual e dá outras providências. Essa resolução cria para a Central de Licitações a obrigação de inserção de informações de licitações e contratos



das unidades gestoras estaduais como registro, alteração e formalização dos dados referentes às portarias de designação e destituição das comissões de licitação, aos processos licitatórios, aos contratos administrativos de compras, obras e serviços de engenharia entre outros serviços.

3.13. SOCIEDADE

A sociedade tem papel de extrema importância nas licitações do setor público uma vez que nos últimos anos tem sido crescente o acompanhamento das licitações pela sociedade, inclusive nas redes sociais, sendo exigida do Estado uma posição cada vez mais criteriosa nos gastos públicos, na aquisição de bens e na contratação de serviços.

3.14. ESCOPO DO PROJETO: PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DA CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO.

As ações de planejamento e posterior operacionalização da Central de Licitações consistiram em:

- I. Dimensionamento dos processos realizados em todos os órgãos e entidades estaduais até 2014, antes da formalização da Central.

A ação de dimensionamento dos processos se caracterizou com o diagnóstico do cenário do Estado no período de 2010 a 2013, observando-se o volume de processos, o quantitativo de pessoal envolvido nas compras e contratações dos órgãos e entidades estaduais, os aspectos orçamentários e institucionais, dentre outros.

Nessa toada, dimensionar a realidade das compras e contratações no Estado de Pernambuco até então forneceu subsídios para o adequado planejamento estratégico da Central de Licitações, auxiliando na definição da visão, da missão e dos objetivos do projeto.



Registre-se que a amostra utilizada na análise inicial variou de 70 a 80% do total de órgãos estaduais, ou seja, não se obteve a resposta de todos eles, o que não prejudicou o dimensionamento do real potencial da centralização das compras e contratações públicas no Estado.

II. Reestruturação organizacional da Gerência de Licitações do Estado.

Diante do evidenciado na ação anterior, foi patente a necessidade de reestruturação organizacional da Gerência de Licitações do Estado, considerando a execução de suas atividades com a excelência exigida, bem como a realização de novos processos, agora centralizados, e a utilização adequada do novo sistema informatizado.

Assim, para que a Gerência de Licitações do Estado (GGLIC) cumprisse de forma satisfatória sua competência institucional, foi aprovada a divisão e especialização das áreas de negócio em fornecimento (aquisições) de bens e materiais, contratações de serviços e obras de engenharia. Para tanto, a Gerência Geral de Licitações, ligada à Secretaria Executiva de Compras, Contratos e Licitações (SELIC), foi reestruturada, com duas gerências a ela subordinadas, a saber: a Gerência de Licitações de Fornecedor - GELIF, com 04 (quatro) comissões e a Gerência de Licitações e Serviços - GELIS, com 06 (seis) comissões.

III. Seleção de 10 (dez) comissões centrais permanentes de licitação, divididas em serviços, aquisições e obras.

Para a operacionalização da Central de Licitações foram selecionadas 10 (dez) comissões, com 5 (cinco) servidores cada (1 presidente/pregoeiro, mais 4 membros de apoio). Levando-se em consideração a premissa do Modelo Integrado de Gestão, em cada comissão de licitação há no mínimo 1 Gestor Governamental - Especialidade Administrativa.

IV. Publicação de decretos e portarias.

Publicou-se no biênio 2014/2015 o quantitativo de 06 (seis) decretos estaduais e 04 (quatro) portarias relacionadas às medidas de centralização e controle dos atos e gastos do Poder Público Estadual. Por se tratar de um projeto em andamento,



mudanças e adaptações se fizeram necessárias, sempre no intuito de melhorar a eficiência no gasto público e bem atender as necessidades dos órgãos e entidades estaduais e, indiretamente, a sociedade.

V. Capacitação dos servidores.

Foram elaborados dois cursos para melhorar a qualificação dos servidores públicos estaduais que trabalham direta ou indiretamente com o tema licitações: Curso Básico de Licitações e Curso de Elaboração de Termos de Referência, ministrados em 20h cada, no Centro de Formação de Servidores Públicos do Estado de Pernambuco - CEFOSPE. Até o momento foram formadas mais de 10 turmas com um total de mais de 300 servidores estaduais capacitados.

VI. Redefinição dos fluxos, prazos e procedimentos:

Mapeou-se os principais fluxos em ferramenta Bizagi - BPMN (*Business Process Model and Notation*), identificando os pontos críticos, riscos e limitações inerentes aos procedimentos de elaboração de termos de referência, formação de preços, confecção de editais, análise e aprovação por assessoria jurídica, autorização prévia da Procuradoria Geral do Estado - PGE, impugnação, proposta, habilitação e eventuais interposições de recursos.

Verificou-se que embora o processo como um todo fosse eficiente nos dois primeiros anos da Central, uma vez que atendia aos prazos previstos em Portaria da SAD (a 1.823/2014, posteriormente revogada pela 3.639/2015), mostrava-se ineficaz, razão pela qual a partir de março deste ano de 2016 implementou-se na Central de Licitações um novo fluxo de processos, como já descrito anteriormente neste artigo.

VII. Customização do módulo de licitações do PE-Integrado:

Foram analisadas as funcionalidades do Módulo de Licitações e identificadas as necessidades de melhoria e adaptações das regras de negócio da aplicação, tornando-as aderentes aos processos mapeados.

3.15. RESULTADOS ALCANÇADOS: A CENTRAL EM NÚMEROS



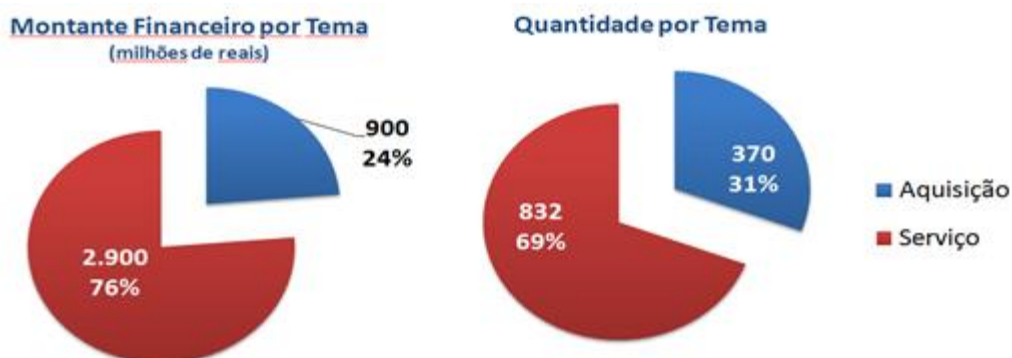
Com efeito, a Central de Licitações do estado de Pernambuco, que hoje conta com 50 (cinquenta) integrantes, distribuídos em 10 (dez) comissões, objetiva conferir mais atenção ao planejamento e à padronização das compras e contratações do Estado, além de maior segurança jurídica, com objetivos claros, como: tornar mais eficiente e produtiva a gestão dos processos, uma vez que integrada; obter informações gerenciais para tomada de decisões com mais agilidade; controlar melhor os gastos públicos; gerar economia de escala de 25% face à padronização dos processos e procedimentos; otimizar os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos; garantir a efetivação da política de tratamento diferenciado às Micro Empresas, às Empresas de Pequeno Porte e aos Microempreendedores Individuais, dentre outros.

Após 2 (dois) anos de existência, percebe-se que a opção pela centralização se mostrou acertada. Afinal, as comissões da Central mostraram-se mais produtivas e dotadas de uma capacidade de processamento cerca de 60% (sessenta por cento) maior do que a média das demais descentralizadas, considerando ainda que a Central de Licitações é responsável por processar e julgar os mais complexos e vultosos processos de compras e contratações do Executivo Estadual.

A seguir, serão apresentados os principais resultados da Central no biênio 2014/2015.

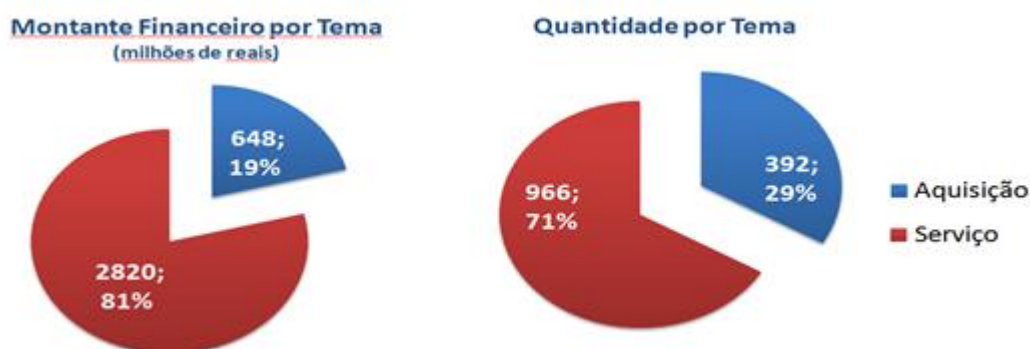
Cumprе assinalar preliminarmente alguns dados dos 2 (dois) primeiros anos de existência da Central de Licitações do Estado de Pernambuco.

Gráfico 1. Quantidade de termos de referência analisados e montante financeiro - 2014.



No ano de 2014 foram analisados 1.202 termos de referência, sendo 69% relativos a solicitações para contratação de serviços e 31% pertinentes a demandas para aquisição de bens, como se pode verificar abaixo:

Gráfico 2. Quantidade de termos de referência analisados e montante financeiro - 2015



Já no ano de 2015 foram analisados 1.358 termos de referência, sendo 71% alusivos a solicitações para contratação de serviços e 29% referentes a demandas para aquisição de bens, de acordo com os gráficos abaixo:

Gráfico 3: Quantidade de termos de referência analisados - 2015, comparando-se a 2014.

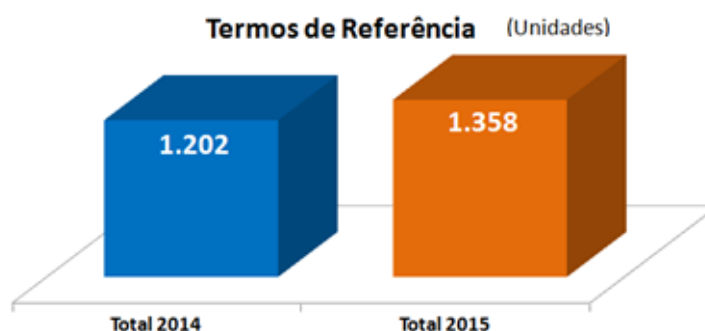
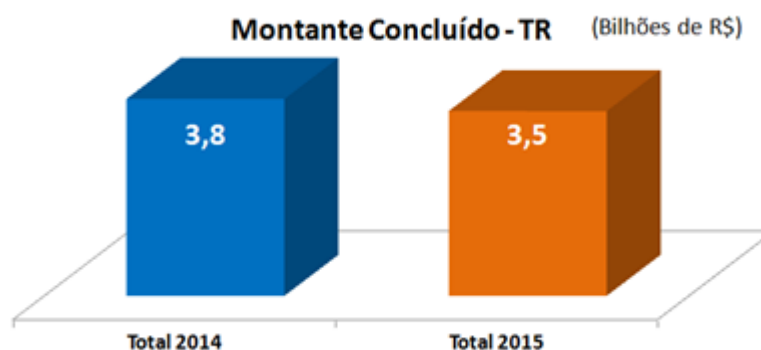


Gráfico 4. Montante (em bilhões) nas demandas apresentadas à Central de Licitações através dos termos de referência analisados nos anos de 2014 e 2015.



Infere-se uma pequena retração no montante financeiro das solicitações submetidas à Central de Licitações no ano de 2015 em relação ao ano de 2014, mormente o cumprimento da Política de Contingenciamento de Gastos - PCG implementada no Estado de Pernambuco, diante do cenário econômico nacional. Entretanto, isso não diminuiu o quantitativo de demandas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, ou seja, houve um decréscimo no valor do montante financeiro das solicitações de compras e contratações de serviços, mas um incremento na necessidade da realização de processos licitatórios e procedimentos administrativos de dispensas e inexigibilidades centralizados na Secretaria de Administração. Ou seja, a opção pela Centralização dos processos e procedimentos na SAD mostra-se plenamente adequada à realidade.

Observe-se alguns números consolidados do último biênio:

Figura 1. Central de Licitações do Estado em números. 2014/2015.



4. PRÓXIMOS PASSOS DA CENTRAL

É certo que há muito ainda a ser feito, mas o caminho da evolução constante está sendo percorrido com a centralização de compras e contratações do Poder Executivo Estadual na Central de Licitações.



De fato, a Central implantará ainda em 2016 as funcionalidades do Módulo de Licitações do PE-Integrado com o objetivo de automatizar os procedimentos licitatórios. Com as definições das regras de negócio validadas, será gerada a documentação necessária ao desenvolvimento do sistema e também especificações funcionais para aprovação dos gestores da Central.

A ferramenta permitirá a criação do termo de abertura da solicitação de compra ou prestação de serviço, passando pela cotação de preços, pela criação e publicação do edital, acompanhamento de classificação, de habilitação, resultados técnicos, evolução de lances (no caso de Pregão ou Leilão), de recursos, da adjudicação e da homologação, entre outros que se fizerem necessários; permitirá ainda gerar automaticamente os termos de referências e editais padronizados norteando as comissões de licitação e vinculando os órgãos e entidades estaduais.

Outra etapa que garantirá mais celeridade ao processo licitatório são as aprovações por assessoria jurídica de forma eletrônica, compreendendo tanto a aprovação de editais como a elaboração e envio de respostas a recursos, caso se faça necessário.

Além da utilização do Sistema do PE-Integrado, com o intuito de não sobrecarregar as comissões existentes, evitando-se assim o excesso de trabalho, colocando-se em risco a legalidade dos atos, não por dolo, mas por eventuais erros diante do regime laboral e das pressões sofridas pela necessidade urgente dos órgãos e entidades demandantes, serão criadas mais duas comissões centrais permanentes de licitação em 2016, passando para 60 (sessenta) o número de integrantes da Central de Licitações, conferindo maior celeridade e eficiência na realização dos processos licitatórios e nos procedimentos administrativos de dispensas e inexigibilidades.

Serão igualmente realizadas modificações no fluxo interno dos procedimentos da Central de Licitações. Na prática, já a partir de meados de março do corrente ano de 2016 foram iniciadas as implementações para que tais mudanças ocorram, buscando diminuir prazos sobretudo na fase interna da licitação e dos procedimentos administrativos de dispensas e inexigibilidades. A meta é diminuir em 50% (cinquenta por cento) os prazos de atendimento das demandas dos órgãos e entidades do Poder



Executivo Estadual quando da solicitação para abertura de processos licitatórios ou de procedimentos de dispensas e inexigibilidades de licitação centralizados na Secretaria de Administração, diante da exegese do Decreto nº 42.048, de 17 de agosto de 2015. Nova Portaria SAD será publicada ainda este ano em substituição à de nº 3.639, de 30 de dezembro de 2015, com os novos prazos.

A forma habitual de trabalho nos primeiros anos envolvia a troca de ajustes entre o órgão/entidade demandante e a Central, através de cotas de solicitação de informações, correções ou documentos. Apesar de serem trocadas por e-mail, o tempo decorrido entre as solicitações e as respostas foi identificado como o segundo maior componente do tempo total do processo no período 2014-2015, atrás somente dos prazos legais.

Considerando isso, a Central assumirá ainda em 2016 a responsabilidade por implementar as alterações necessárias decorrentes de imperativos legais, reduzindo as solicitações aos demandantes ao minimamente imprescindível e por conseguinte o tempo de ajuste nos termos de referência sofrerá uma retração substancial.

Outrossim, diminuir a quantidade de ajustes fortalecerá as iniciativas de padronização. Dar maior atenção aos objetos mais frequentemente licitados permitirá à Central protagonizar a construção do termo de referência, com exceção da definição de quantitativos e eventuais especificidades. O produto final será um controle integrado de contratos, atas de registro de preços e licitações, materializado através de um calendário, determinando o momento em que cada licitação ou procedimento administrativo de dispensa ou inexigibilidade deve ser iniciado para que seja concluído tempestivamente, com a mínima participação do agente demandante, o qual deverá resguardar sua capacidade operacional para as atividades finalísticas do órgão ou entidade a eles vinculado.

Outra medida de melhoria na busca pela celeridade e pela eficiência a ser considerada é a condução dos processos utilizando documentos eletrônicos, notadamente no oferecimento de propostas e habilitação nos pregões eletrônicos, deixando a exigência de entrega das vias originais somente para os efetivamente vencedores, ou seja, faz-se a análise da proposta e dos documentos de habilitação



enviados digitalizados para as comissões, mantendo-se a sessão aberta da abertura até a declaração dos vencedores, como em um pregão presencial. Estima-se que tal medida importe em uma redução de aproximadamente 20% (vinte por cento) no prazo de conclusão da fase externa dos processos licitatórios, isto é, da publicação do edital à homologação do certame.

Também será ampliado o investimento na capacitação tanto dos servidores da Central de Licitações como dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Além do Curso Básico de Licitações e do Curso de Elaboração de Termos de Referência, será implementado o Curso Avançado de Licitações e o Curso de Elaboração e Instrução de Procedimentos Administrativos de Dispensas e Inexigibilidades.

Da mesma maneira, haverá a implementação do Ensino à Distância - EAD, em parceria com o Centro de Formação dos Servidores Públicos do Estado de Pernambuco - CEFOSPE e a Universidade de Pernambuco - UPE, buscando fomentar a capacitação dos servidores públicos estaduais, principalmente aqueles que residem no interior do Estado e não têm a mesma facilidade de participar dos cursos presenciais no Centro de Formação.

Ademais, serão formados núcleos setoriais vinculados à Central de Licitações da Secretaria de Administração para atuação nos principais órgãos do Poder Executivo Estadual, ou seja, a SAD atuando diretamente nas principais secretarias estaduais, agindo na causa ao invés de apenas corrigir efeitos e defeitos. Uma mudança de paradigma na postura da Central de Licitações: passar da reatividade à proatividade, garantindo, além de eficiência, celeridade e economicidade, uma maior eficácia no atendimento das necessidades sociais.

5. METODOLOGIA

Para construção do presente artigo, foi escolhido como procedimento técnico notadamente o levantamento de informações junto à equipe da Central de Licitações. Aos dados obtidos no levantamento foram agregadas informações colhidas em sites



na internet, pertencentes a organizações governamentais e não governamentais, que divulgam textos relacionados com a temática abordada. Para a realização deste artigo também foi realizada pesquisa no Painele de Licitações do Estado de Pernambuco, valendo-se da observação sistemática, elaboração e análise de relatório.

Foi escolhida a metodologia descritiva, pois o objetivo foi relatar o processo de planejamento, construção e organização do projeto. Ademais, a metodologia descritiva permitiu esmiuçar com detalhes as atividades relacionadas e os marcos temporais, premissas, atores e entregas. O projeto apresentado neste artigo tem interdependência com outros projetos do governo, como o Modelo Integrado de Gestão e o Plano de Monitoramento de Gastos, citados ao longo do texto de forma breve e sucinta.

Por fim, importante mencionar que foram citados normativos e dispositivos infralegais com o objetivo de elucidar o arcabouço jurídico em que se fundamenta o referido artigo.

6. CONCLUSÕES

A finalidade do presente artigo foi difundir o modelo de centralização de compras e contratações implantado no Estado de Pernambuco, com foco nas soluções apresentadas para conciliar a busca pela celeridade dos procedimentos e o corolário máximo da legalidade sob a ótica da Administração Pública, condicionada precipuamente pela indisponibilidade do interesse público.

Para tanto, buscou-se apresentar o contexto histórico, as soluções praticadas no Estado de Pernambuco atualmente, os resultados alcançados até o presente momento e os próximos passos para garantir a eficácia no atendimento das necessidades dos órgãos e entidades do Estado e, em última análise, da sociedade.

Com efeito, evidenciou-se a significativa evolução no papel da Secretaria de Administração, confirmando sua essencialidade como um órgão consultivo e disciplinador central no Estado de Pernambuco, assumindo destarte o protagonismo da gestão de compras e contratações estaduais.



Impende destacar que a Central de Licitações permitiu a conquista de significativa economia ao erário do Estado de Pernambuco, tornando-se mais eficiente e mais célere, sem descuidar do que preconiza o pergaminho máximo do Estado Brasileiro, a Constituição Federal de 1988, quanto à legalidade dos atos e procedimentos do Poder Público.

Após o primeiro biênio de sua existência como é tida hodiernamente (2014/2015), a centralização de compras e contratações de serviços demonstrou ser uma decisão gerencial acertada, especialmente através da economia de R\$1.300.000.000,00 (um bilhão e trezentos milhões de reais) de um total de R\$7.000.000.000,00 (sete bilhões de reais) demandados à Central de Licitações do Estado de Pernambuco.

Há muito mais a ser realizado, mas é crucial ressaltar a transformação na cultura organizacional de compras e contratações públicas do Estado de Pernambuco. É cediço que o enfrentamento de paradigmas encontra várias dificuldades, mas a Secretaria de Administração, através da Central de Licitações do Estado, comprovou que a possibilidade de desenvolvimento e implementação de novos projetos e soluções, que objetivem alcançar resultados mais satisfatórios e incentivem a melhoria da gestão de processos e do serviço público prestado, diretamente, aos órgãos e entidades estaduais e, indiretamente, à sociedade, é real.

Deveras, a possibilidade de uma gestão pública eficiente, célere e econômica só é utópica para quem não acredita nela.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organização de Alexandre de Moraes. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PERNAMBUCO. **Lei Complementar Estadual nº141, de 03 de setembro de 2009**. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 04/09/2009, na página 3, coluna 1.

_____.**Decreto nº 42.601, de 26 de janeiro de 2016**. Institui o Plano de Monitoramento de Gastos - PMG relativo às despesas correntes no âmbito da Administração Direta e Indireta. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 27/01/2016, na página 3, coluna 2.

_____.**Decreto nº 42 048, de17 de agosto de 2015**. Disciplina as medidas de controle e centralização de atos nos procedimentos de compras e contratações públicas no âmbito do Poder Executivo Estadual. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 18/08/2015, na página 3, coluna 2.

_____.**Decreto n º 41.466, de 2 de fevereiro de 2015**. Institui o Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG) no âmbito do Poder Executivo Estadual. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 03/02/2015, na página 4, coluna 2.

_____.**Decreto nº 40.848, de 02 de julho de 2014**. Altera o Decreto nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014, que institui medidas de controle e centralização de atos nos procedimentos de compras e contratações públicas no âmbito do Poder Executivo Estadual. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 03/07/2014, na página 22, coluna 2.

_____.**Decreto Estadual nº 40.441, de 28 de fevereiro de 2014**. Institui medidas de controle e centralização de atos nos procedimentos de compras e contratações públicas no âmbito do Poder Executivo Estadual. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 01/03/2014, na página 2, coluna 1.



_____. **Decreto Estadual nº 40.222, de 24 de dezembro de 2013.** Institui o Sistema Integrado de Gestão de Compras, Contratos, Licitações, Patrimônio e Almoxarifado – Sistema PE-INTEGRADO, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual. Publicação feita no DOE - Poder Executivo, em 25/12/2013, na página 7, coluna 1.

_____. **Decreto Estadual nº 37.271, de 17 de outubro de 2011.** Regulamenta os procedimentos relativos à análise de instrumentos administrativos pela Procuradoria Geral do Estado, por intermédio da Procuradoria Consultiva, e dá outras providências.

_____. **Decreto Estadual nº 31.058, de 23 de novembro de 2007.** Altera o artigo 6º do Decreto nº 21.260, de 01 de janeiro de 1999, e alterações, e dá outras providências.

_____. **Decreto Estadual nº 21.260, de 01 de janeiro de 1999.** Dispõe sobre medidas de controle na Administração Pública Estadual.

_____. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. **Portaria SAD nº 3.639, de 30 de dezembro de 2015.** Revoga a Portaria SAD nº 1.823 do dia 22 de julho de 2014.

_____. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. **Portaria SAD nº 1.823 do dia 22 de julho de 2014.** Fixa os prazos para análise e manifestação técnica nos processos de competência da Secretaria Executiva de Compras e Licitações do Estado – SELIC e de disciplina outras rotinas administrativas.

_____. Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. **Portaria SAD nº 316, de 4 de março de 2008.** Dispõe sobre o processamento e a tramitação de documentos relativos aos processos de licitação, dispensa e inexigibilidade centralizados na SAD, e autorizados pelo Secretário de Administração.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Resolução T.C. Nº 19,19 de dezembro de 2012.** Que dispõe sobre os prazos e regras técnicas para alimentação do módulo de Licitações e Contratos - LICON do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade – SAGRES na esfera municipal, na esfera



estadual e dá outras providências.

ALBUQUERQUE, Fernando de. **Estado economiza R\$ 974 milhões no custeio, 2016**. Disponível em: <<http://www.scge.pe.gov.br/?p=1085>>. Acesso em: 05 de maio de 2016.

ALBUQUERQUE, Fernando de. **Governo mantém controle de gastos, 2016**. Disponível em: <<http://www.scge.pe.gov.br/?p=1082>>. Acesso em: 05 de maio de 2016.

AUTORIA

Cirilo Henrique Veloso Regis de Moura Jardim Moraes – Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Endereço eletrônico: cirilo.veloso@sad.pe.gov.br

Telefone: (81) 31837956

Gisele Gomes de Sousa – Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Endereço eletrônico: gisele.gomes@sad.pe.gov.br

Telefone: (81) 31837815

Rafael Vilaça Manço – Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Endereço eletrônico: rafael.vilaca@sad.pe.gov.br

Telefone: (81) 31837730

