



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

**MECANISMOS DE CONTROLE NO CICLO DAS COMPRAS
GOVERNAMENTAIS E OPORTUNIDADES DE
RACIONALIZAÇÃO DO GASTO PÚBLICO:
A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

LEONILDO DA SILVA SALES



MECANISMOS DE CONTROLE NO CICLO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS E OPORTUNIDADES DE RACIONALIZAÇÃO DO GASTO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Leonildo da Silva Sales

RESUMO

Superadas as quatro primeiras fases do ciclo das compras públicas – especificação e dimensionamento da demanda, planejamento da compra, procedimento de aquisição e execução da contratação – tem-se a fase do controle que possibilita ao gestor público realizar ajustes na fase de execução, bem como, retroalimentar qualquer uma das demais fases desse ciclo. Pensando nisso, e considerando a singular dinâmica do setor público, suas peculiaridades e a premissa de que o controle pode atuar em qualquer uma das fases do ciclo já referido, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD/PE), a partir do exercício de 2011, implementou um conjunto de ações de gestão e controle, com foco na identificação de oportunidades de melhorias nos procedimentos de compras, de licitações e na execução de contratos públicos, cujo pano de fundo é o aumento da eficiência do gasto governamental e a melhoria contínua da gestão pública. O conjunto de ações contemplou a definição e implementação de metodologia para identificação, mensuração, apropriação e monitoramento das oportunidades de geração de economias, além da sensibilização e capacitação de servidores. Os resultados alcançados comprovam o sucesso das ações implementadas. No primeiro ano do projeto (2011) foram apropriadas economias de R\$ 39,3 milhões. Em 2012 as ações foram intensificadas e a economia registrada sofreu um crescimento de 308% (R\$ 160,4 milhões). Já em 2013, a SAD contabilizou R\$ 194,4 milhões de economias (incremento de 394,5% relativamente a 2011) e uma economia acumulada de R\$ 394,5 milhões nos 3 exercícios.

Palavras-chave: Eficiência do gasto público. Gasto público. Despesa pública. Gestão pública. Administração Pública.



1 INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998 acresceu a eficiência ao rol de princípios do art. 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988. Em resumo, ele impõe que a estruturação dos órgãos e entidades e a atuação dos agentes públicos tenham como objetivo principal possibilitar que a ação governamental alcance os melhores resultados possíveis.

No entanto, não se trata de uma novidade gestada na esfera do Congresso Nacional. Ao contrário, ser eficiente já era condição obrigatória para que as organizações do setor privado, desde os tempos da revolução industrial, pudessem crescer e se desenvolver, através da inovação e dos ganhos de produtividade, que resultam, em última análise, na realização de lucro. A eficiência impõe a otimização dos recursos humanos, financeiros, econômicos, ambientais e sociais na consecução dos objetivos de qualquer organização.

A globalização impôs novos desafios ao setor privado e, por conseguinte, ao setor público. A Administração Pública precisou evoluir para atender, de forma satisfatória, às novas (e velhas) demandas da sociedade. Para tal, é fundamental que ela adote novas abordagens para uma gestão calcada na transparência, na aplicação eficiente dos recursos públicos e na efetividade de suas ações.

Nesse contexto, esse artigo apresenta estudo de caso no âmbito da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD/PE), órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual, sobre a implementação do Programa de Racionalização do Gasto Público (PRGP) que congrega um conjunto de ações de gestão e controle, com foco na identificação de oportunidades de melhorias nos procedimentos de compras e licitações e na execução de contratos públicos. Ele se voltada ao aumento da eficiência do gasto governamental e para melhoria contínua da gestão pública. Esse conjunto de ações contemplou a definição e a implementação de metodologia para identificação, mensuração, apropriação e monitoramento das oportunidades de geração de economias, além da sensibilização e capacitação de servidores.



Inicialmente, apresentaremos a instituição SAD/PE e, posteriormente, o processo de mudança de enfoque na atuação dos servidores da instituição com a incorporação dos aspectos relacionados aos princípios constitucionais de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na execução de suas atividades.

Por fim, exibiremos as etapas percorridas para a implementação do PRGP, momento em que se descreve o método adotado para mensuração, apropriação e monitoramento das economias, bem como o processo de sensibilização dos servidores e a difusão do programa.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral desse trabalho é provocar uma reflexão acerca das oportunidades de racionalização do gasto público criadas a partir da gestão corporativa de processos, em qualquer fase do ciclo das compras públicas, com ênfase nos aspectos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Como objetivos específicos, o trabalho visa difundir a experiência da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD/PE) e servir de inspiração e guia metodológico para a implementação de programa de racionalização do gasto público em qualquer órgão ou entidade do setor público.

3 CONHECENDO A INSTITUIÇÃO SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Instituição cinquentenária, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco foi gestada no ano de 1956, graças a Lei Estadual nº 2.622, de 29 de novembro, que criou o Departamento Geral do Serviço Público (DGSP), órgão de estudo, orientação e controle do pessoal da Administração Pública, diretamente subordinado ao Chefe do Executivo.

Mais tarde, no ano de 1960, a SAD/PE adquiriu o *status* de Secretaria por meio da Lei Estadual nº 3.519, de 02 de fevereiro, e seu primeiro regulamento se deu por meio do Decreto Estadual nº 518, em 04 de agosto de 1960.



Atualmente, as competências desse órgão da administração direta do Poder Executivo Estadual estão definidas no inciso V, do artigo 1º, da Lei nº 15.225, de 30 de dezembro de 2013, quais sejam:

[...]

V – Secretaria de Administração: planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas, no âmbito da Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; e promover a modernização administrativa do Estado e o desenvolvimento organizacional aplicados à Administração Pública Estadual, servindo como órgão disciplinador dos Sistemas de Compras, Licitações e Contratos;

O Decreto Estadual nº 39.117, de 08 de fevereiro de 2013, por sua vez, aprovou o novo Regulamento da Secretaria, detalhando sua forma de atuação, suas competências e a estrutura dos seus órgãos de atuação direta (Secretarias Executivas, Gerências Gerais e Gerências) e indireta (entidades vinculadas). Para o desempenho de suas atribuições, a SAD/PE conta com um efetivo de 637 agentes públicos, de diversas espécies e vínculos funcionais – comissionados, servidores efetivos, servidores temporários, estagiários e terceirizados.

4 UM NOVO OLHAR SOB A GESTÃO ADMINISTRATIVA

O Governo do Estado de Pernambuco vem investindo na gestão corporativa dos processos de maior impacto na despesa pública. Com isso, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco tem assumido o papel de órgão consultivo e/ou disciplinador, atuando de modo centralizado sobre uma série de atividades administrativas no campo do Poder Executivo Estadual, em especial, aquelas ligadas às compras, licitações e contratos administrativos, gestão de pessoal, patrimônio e materiais, telemática e frota. Na tabela 01 (a seguir), exemplificamos alguns normativos que possibilitam essa atuação centralizada.

Como forma de clarificar o entendimento acerca da temática abordada no presente trabalho, dos normativos relacionados na tabela 01, destacamos o Decreto Estadual nº 21.260/1999 (e alterações, em especial, pelo Decreto Estadual nº 31.058/2007) e a Portaria SAD nº 316/2008. O referido Decreto dispõe sobre as medidas de controle na Administração Pública Estadual e dá outras providências,



dentre elas, uma que determina a centralização da autorização e/ou da realização de licitações para contratação de serviços, na SAD/PE.

[...]

Art. 6º Os processos de licitação, bem como as dispensas e inexigibilidades para contratação de serviços, inclusive de consultoria, no âmbito da Administração Direta do Estado, cujos valores estimados ultrapassem o limite de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), serão centralizados na SAD

[...]

§ 1º Serão centralizados pela SAD, independentemente do valor estimado da contratação, os processos de licitação, dispensa e inexigibilidade para contratação, pelos órgãos da Administração Direta, de serviços para os quais tenham sido elaborados os estudos técnicos a que se refere o § 1º do artigo 2º do Decreto nº 30.286, de 21 de março de 2007. Decreto nº 21.260/1999. (grifo nosso).

Tabela 1 – Exemplos de normativos que tratam da centralização de processos na SAD/PE

NORMATIVO	EMENTA
LEI ESTADUAL Nº 13.462/2008	Dispõe sobre critérios para a contratação de empresas para execução de serviços terceirizados com a Administração Pública do Estado
LEI ESTADUAL Nº 12.525/2003	Estabelece normas especiais relativas aos procedimentos de licitação e contratação na Administração Pública Estadual
DECRETO ESTADUAL Nº 39.036/13	Dispõe sobre as normas gerais relativas aos leilões realizados pela SAD
DECRETO ESTADUAL Nº 39.349/13	Dispõe sobre uso, identificação, aquisição, locação e cadastro dos veículos oficiais do Poder Executivo Estadual
DECRETO ESTADUAL Nº 38.875/12	Institui o Subsistema de Gestão de Patrimônio e Materiais, integrante do Sistema de Gestão Administrativa do Poder Executivo Estadual
DECRETO ESTADUAL Nº 39.000/12	Dispõe sobre a gestão de serviços de telemática no âmbito do Poder Executivo Estadual
DECRETO ESTADUAL Nº 38.560/12	Dispõe sobre a prestação de serviços de reserva e emissão de bilhetes aéreos e sobre a utilização de passagens aéreas, pelos órgãos e entidades da Administração Pública estadual
DECRETO ESTADUAL Nº 33.198/09	Dispõe sobre a cessão e locação dos imóveis de propriedade do Estado de Pernambuco, no âmbito do Poder Executivo, em conformidade com o Decreto nº 31.975, de 20 de junho de 2008
DECRETO ESTADUAL Nº 32.541/08	Dispõe sobre a realização de licitação na modalidade Pregão Presencial, para aquisição de bens e serviços comuns no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências
PORTARIA SAD Nº 1.046 /2013	Trata das especificações dos veículos oficiais
PORTARIA SAD nº 1.047/2013	Dispõe sobre normas e procedimentos relativos à responsabilidade em caso de acidentes e infrações de trânsito na condução de veículos oficiais
PORTARIA SAD Nº 550/2013	Dispõe sobre a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de controle e gestão dos serviços de telemática, bem como racionalizar as despesas relativas ao uso desses serviços.
PORTARIA SAD Nº 110/2012	Dispõe sobre normas para a locação de imóveis pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco.
PORTARIA SAD Nº 23/2012	Fixa regras para a contratação, pagamento, distribuição e a gestão do serviço de internet banda larga móvel.
PORTARIA SAD Nº 1.836/2009	Fixa os procedimentos para a concessão da gratificação de incentivo pela participação na gestão dos cadastros de fornecedores, materiais e serviços, inclusive de engenharia
PORTARIA SAD Nº 316/2008	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

Fonte: site SAD/PE, disponível em: <<http://www.sad.pe.gov.br>>, guia legislação.

Nota: Tabela produzida pelo autor.



A Portaria SAD nº 316/2008 foi editada com o objetivo de disciplinar o Decreto supra. Ela dispõe sobre o processamento e a tramitação de documentos relativos aos processos de licitação, dispensa e inexigibilidade centralizados na SAD/PE e ainda acerca daqueles apenas autorizados pelo Secretário de Administração. Aqui o destaque vai para o artigo 9º que trata da autorização prévia para as alterações ou aditamentos dos contratos.

[...]

Art. 9º. Os órgãos da Administração Direta e as entidades da Administração Indireta do Estado que recebem repasses e transferências do Tesouro Estadual deverão solicitar autorização do Secretário de Administração para as prorrogações, renovações ou aditamentos dos contratos com valores estabelecidos no art. 6º do Decreto nº 21.260/99, com a redação do Decreto nº 31.058/07, para contratação de serviços, inclusive de consultoria. Portaria SAD nº 316/2008. (grifo nosso).

Ou seja, um trata da centralização ou autorização para realização licitação. O outro, da centralização das alterações contratuais decorrentes das licitações centralizadas ou autorizadas pela SAD/PE. Em qualquer caso, através da centralização viabilizada pela conjugação desses dois normativos, têm-se expressivas oportunidades de racionalização do gasto no ciclo das compras públicas, conforme apresentaremos no decorrer deste trabalho, em especial, nos casos ilustrativos do item b do tópico 5.

No desempenho dessas atividades, até 2010, o escopo de atuação dos servidores da SAD/PE voltava-se, essencialmente, à análise do cumprimento dos aspectos de legalidade e legitimidade – dimensão legal – por parte dos órgãos e entidades supervisionados. Ou seja, a atuação institucional estava restrita à observância do cumprimento dos atos de gestão praticados em relação a certas normas/regulamentos.

Contudo, a partir de 2011, além da obediência à dimensão legal, os servidores foram orientados a incorporar em seus diversos planos de trabalho a observância da dimensão operacional. Com isso, encorpam-se aspectos relacionados aos princípios constitucionais de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na análise dos atos praticados pelos órgãos e entidades supervisionados.



Nesse contexto, com vistas ao aumento da eficiência do gasto governamental, um conjunto de ações de gestão e controle foram implementadas, contemplando a definição de metodologia para mensuração, apropriação e monitoramento das economias e a sensibilização e orientação de servidores.

5 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DO GASTO PÚBLICO NA SAD/PE

5.1 Instituição do método para mensuração, apropriação e monitoramento das economias

Para potencializar a probabilidade de obtenção de êxito na consecução de qualquer atividade ou projeto é preciso método – do grego *methods*, *met'hodos* que denota, literalmente, "caminho para chegar a um fim". Deste modo, na busca de um caminho que possibilitasse a implementação do Programa de Racionalização do Gasto Público (PRGP) na SAD/PE, buscou-se o estabelecimento de um método que fosse de fácil compreensão e assimilação. Além disso, como forma de evitar novos dispêndios de recursos públicos, lançou-se mão dos recursos e ferramentas disponíveis na própria instituição.

O método utilizado consistiu em quatro etapas, descritas a seguir: (i) identificação das atividades com potencial de geração de economias; (ii) definição das diretrizes para mensuração e apropriação das economias; (iii) adoção de formulário eletrônico para gestão do programa (PRGP/SAD/PE); e (iv) monitoramento do programa de racionalização.

a) Identificação das atividades passíveis de ajustes – com potencial de geração de economias

Conforme já dito, por força da legislação estadual, a SAD/PE age como órgão corporativo, centralizando a autorização e/ou a execução de diversas atividades/tarefas/ações administrativas na esfera do Poder Executivo Estadual. Entretanto, como o seu escopo de atuação voltava-se, prioritariamente, à observância da dimensão legal, as oportunidades de geração de economias decorrentes da execução de suas atividades não eram devidamente aproveitadas.



Por isso, o primeiro passo foi efetuar um mapeamento e um estudo para se identificar e segregar, dentre todas as atividades realizadas nas gerências da Secretaria¹, aquelas com real potencial de geração de economias. Ou seja, realizou-se um diagnóstico com vistas à identificação das despesas (ou grupo de despesas) passíveis de racionalização, a partir da incorporação de aspectos relacionados aos princípios dos 4Es (economicidade, eficiência, eficácia e efetividade), quando da sua realização. Concomitantemente, esse mesmo processo de mapeamento e identificação de oportunidades foi estendido à Empresa Pernambuco Participações e Investimentos S/A (Perpart) e ao Instituto de Recursos Humanos do Estado (IRH), ambas entidades vinculadas à SAD/PE².

Importante abrir uma janela para registrar que a essa altura (momento de realização das atividades de diagnóstico) as quatro primeiras fases do ciclo das compras públicas – especificação e dimensionamento da demanda, planejamento da compra, procedimento de aquisição e execução da contratação – já haviam sido superadas. Porém, mesmo que elas tenham transcorrido obedecendo aos princípios dos 4Es, a fase do controle sempre possibilita ao gestor público a oportunidade de realizar ajustes na fase de execução. E esse foi o foco de atuação do Programa de Racionalização do Gasto Público (PRGP).

Para se uniformizar o entendimento e facilitar o processo de comunicação, adotou-se (como critério para identificação de uma atividade qualquer como uma atividade com potencial de geração de economias) o conceito de **Economia Potencial Identificada (EPI)**, qual seja: a economia que pode ser obtida através da não realização de uma despesa ruim. Adicionalmente, quando uma EPI se transforma em economia efetiva, veste-se a denominação de **Economia Apropriada (EAP)**.

Esse conceito de **EPI** possui sua base teórica no clássico conceito de

¹ O projeto teve início nas três Gerências Gerais vinculadas à Secretaria Executiva de Administração (SEADM): Gerência Geral de Compras, Contratos e Licitações do Estado (GGCOL), Gerência Geral de Infraestrutura do Estado (GGINF) e Gerência Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia do Estado (GGPAE). Posteriormente, foi ampliado para outras áreas, inclusive, entidades vinculadas.

² A Empresa Pernambuco Participações e Investimentos S/A (Perpart) e o Instituto de Recursos Humanos do Estado (IRH) são entidades da administração indireta, vinculadas à SAD por força da Lei Estadual nº 15.225/2013.



Custo de Oportunidade adotado pelos economistas. É um termo usado para indicar o custo de algo em termos de uma oportunidade renunciada. De modo simplificado, é o custo estimado a partir do que poderia ser ganho no melhor uso alternativo. Daí também é denominado custo alternativo ou custo implícito.

Também se adotou os seguintes conceitos para os princípios da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade:

Economicidade relaciona-se à aquisição de insumos ao menor custo, sem comprometer os padrões de qualidade; eficiência é a otimização dos meios e insumos utilizados na produção de bens, produtos e serviços, por um órgão ou entidade, de acordo com os critérios e padrões de desempenhos estabelecidos; [...] eficácia é o alcance dos objetivos de uma ação no prazo estabelecido; efetividade é o impacto positivo entre os resultados alcançados pela ação governamental sobre os beneficiários em relação aos objetivos sociais que motivaram a intervenção institucional (CONACI, 2010, p. 06).

Impende registrar que o conceito de EPI adotado transcende a simples visão da redução da despesa pelo corte no gasto. Nesse, há uma redução puramente quantitativa decorrente da redução e/ou da não aquisição de determinado produto ou serviço. Essa redução obtida não decorre do aumento da eficiência da ação estatal. É o caso, por exemplo, de um gestor público de uma Secretaria Estadual de Saúde que reduz o gasto com medicamentos simplesmente porque cancelou parte dos contratos de fornecimento de uma cesta de produtos. A despesa foi reduzida, porém, a prestação do serviço também foi, penalizando a população beneficiada.

No critério utilizado para mensuração (estimativa ou previsão ou valoração) das EPIs, considerou-se a realização de uma despesa boa em detrimento de uma despesa ruim – substituindo-se o termo redução por racionalização. Aqui, há aumento da eficiência da ação estatal através da melhoria no processo de planejamento e na execução das atividades.

Prosseguindo-se ao exemplo anterior, seria o caso de o gestor obter melhores preços na aquisição de medicamentos graças à implantação de projetos de padronização das aquisições, de aperfeiçoamento do planejamento das compras (evitando compras emergenciais) e da realização de registros de preços para atendimento da rede de saúde (em detrimento da compra fracionada por cada unidade hospitalar). Ou seja, o gestor passa a atuar de modo mais efetivo em todas



as fases do ciclo das compras públicas – especificação e dimensionamento da demanda, planejamento da compra, procedimento de aquisição e execução da contratação e controle. A despesa se mantém, mas seu valor é reduzido de forma *per capita*, permitindo a ampliação da oferta do serviço – compra-se mais com menos, sem prejuízos na qualidade da prestação dos serviços públicos, em benefício da população.

Com base nesses conceitos e critérios, e no mapeamento supramencionado, construiu-se o inventário das atividades potencialmente geradoras de economias, agrupando-as em macro áreas de atuação, dentre as quais se destacaram: compras corporativas, gestão de contratos administrativos, gestão do patrimônio, gestão em infraestrutura (frota e energia) e licitações e pessoal.

Importante registrar que essa etapa durou, aproximadamente, 60 dias e contou com a participação direta e efetiva de todo corpo gerencial da instituição, condição *sine qua non* para o bom desenvolvimento do programa.

b) Definição das diretrizes para mensuração e apropriação das economias

Uma vez constituída a lista inicial³ ou cardápio das atividades/tarefas/ações potencialmente geradoras de economias (ou despesas com oportunidades de racionalização) restava determinar os critérios para mensuração (estimativa/previsão/valoração) e os critérios para apropriação (registro da economia efetiva) de cada uma delas.

Em relação aos critérios de mensuração, para cada uma das atividades listadas selecionou-se amostras dos processos tramitados nas diversas gerências da SAD/PE, no período de outubro de 2010 a janeiro de 2011, e sobre elas efetuou-se uma série de avaliações, cujo objetivo foi tipificar a oportunidade e a EPI que cada uma poderia ter gerado se, na época de sua análise, autorização ou execução, tivessem sido adotados os critérios propostos nessa nova abordagem – aspectos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade. Continuando, com base no valor da EPI de cada amostra analisada, projetou-se a EPI mensal e, posteriormente, a EPI anual para o exercício de 2011.

b.1) Case Gerência de Contratos do Estado (GCONT)

³ Com a evolução e consolidação do projeto, novas atividades/tarefas/ações geradoras de EPIs foram identificadas e incorporadas ao mesmo, de modo sistemático.



Para melhor elucidação desse processo de mensuração e apropriação das EPIs, como exemplo, segue o desdobramento do procedimento adotado na Gerência de Contratos do Estado (GCONT) – ligada à Secretaria Executiva de Administração –, relativamente à atividade de análise de processos para autorização prévia de aditamentos contratuais.

Em Pernambuco, graças à edição do Decreto nº 21.260/1999 (e alterações) e da Portaria SAD nº 316/2008, a SAD é o órgão corporativo que centraliza as autorizações para aditamentos aos contratos de prestação de serviços cujos valores ultrapassem os R\$ 80 mil/ano. Dentre as diversas motivações para celebração de um termo aditivo, merecem especial atenção àquelas relativas a acréscimos, supressões, reajustes e prorrogações de prazo. Ainda mais, os atinentes aos serviços enquadrados como de duração continuada⁴, como as contratações de limpeza e conservação predial, vigilância e apoio administrativo, pois, sempre geradoras de importantes impactos na despesa governamental.

Ocorre que na análise de um processo qualquer para celebração de uma dessas espécies de termo aditivo, os aspectos considerados, até então, restringiam-se aos de legalidade (dimensão legal), conforme já explicitado. Verificava-se: (1) se havia no contrato primitivo a previsão de reajuste ou de prorrogação; (2) se o índice utilizado para o cálculo do reajuste era o índice legalmente previsto ouse estava utilizando-se índice diverso; (3) outros aspectos de legalidade. Com base nesses aspectos, procedia-se à autorização.

Evidentemente que na execução dessas análises, mesmo que de cunho estritamente legal, geram-se importantes oportunidades de economias. Por exemplo, na hipótese de se evitara utilização de um índice de reajuste diverso daquele pactuado, poder-se-á evitar a majoração indevida de um contrato. Assim, na prática, estar-se-á evitando a realização de uma despesa em patamar superior ao legalmente permitido. Nesse caso, deve-se considerar que o montante que deixou de ser pago indevidamente representa uma economia.

No entanto, quando da análise das amostras dos processos tramitados no

⁴ As hipóteses que ensejam o enquadramento de determinado serviço como de duração continuada estão previstas na Lei Geral de Licitações nº 8.666/93.



âmbito da GCONT, observou-se a oportunidade e, principalmente, a possibilidade de inserção de outros critérios nessas avaliações, relacionados aos princípios da economicidade e da eficiência – aspectos da dimensão operacional.

Notem que a atuação dos servidores da GCONT estava ocorrendo em momento posterior às quatro primeiras fases do ciclo das compras públicas, já mencionadas. No entanto, reafirmamos que a fase do controle sempre possibilita ao gestor público a oportunidade de realizar ajustes na fase de execução. Ainda mais, considerando-se as peculiaridades e a singular dinâmica do setor público, que impõe ao gestor público grande capacidade de resiliência.

Como um exemplo ilustrativo, citamos um contrato de locação de veículos, em que se constatou que parcela da quantidade de veículos com tração 4x4 poderia ser substituída por veículos com tração 4x2 ou por veículos do tipo Van (Kombi). Para se chegar a essa conclusão, verificou-se a efetiva utilização dos veículos então contratados (4x4). Da análise, observou-se que alguns veículos eram utilizados para realização de atividades, exclusivamente, em áreas urbanas da Região Metropolitana do Recife (RMR) e para o transporte de pequenas cargas, não havendo, portanto, qualquer necessidade de utilização do dispositivo de tração 4x4. Assim, era plenamente possível a substituição dos veículos 4x4 por veículos 4x2 ou, em alguns casos, por Vans sem que houvesse comprometimento das atividades realizadas por seus usuários. **Didaticamente, acabamos de tratar de um tipo de oportunidade de geração de economia motivada a partir da aplicação do princípio da eficiência.**

Dando continuidade ao exemplo, numa simulação para substituição de um veículo 4x4 por um 4x2 identificou-se uma EPI per capita de R\$240,48 ou 5,8% (redução de R\$ 4.150,00 para R\$3.909,52). Se a substituição fosse por uma Van essa EPI seria de R\$ 2.650,00 ou 63,9% (redução de R\$ 4.150,00 para R\$ 1.500,00)⁵. Daí, no caso hipotético de se efetivar a substituição de vinte caminhonetes 4x4 por dez 4x2 e dez Kombis, a EPI mensal seria de R\$28,9 mil e a anual de R\$ 346,86 mil. **Agora, acabamos de tratar do processo de mensuração de uma economia potencial identificada (EPI).**

Em mais um exemplo ilustrativo, citamos o caso de alguns contratos de

⁵ Valores identificados a partir da amostra de diversos contratos administrativos tramitados no âmbito da GCONT, nos exercícios de 2010/2011. Tomou-se por base os preços vigentes nas Atas de Registro de Preços da SAD/PE nºs 01/2012, 03/2012 e 04/2011.



locação de veículos, em que se constatou que a aplicação do reajuste contratual previsto não se demonstrava economicamente viável dada à existência de preços mais vantajosos em Atas de Registro de Preços (ARPs) da própria SAD/PE, para o mesmo objeto. Nesse caso, poder-se-ia negociar a redução dos preços praticados (em detrimento do reajuste previsto) ou rescindi-los e aderir à Ata do SRP. **Nesse exemplo, houve a aplicação do princípio da economicidade para identificação de um tipo de oportunidade de geração de economia.**

Em um dos processos analisados, observou-se que o preço de uma viatura policial do tipo *station wagon* que era de R\$ 2.612,40 após aplicação do reajuste contratual de 4,2854% (INPC acumulado no período de 10/09/09 a 10/10/10) passou a R\$ 2.724,25. Contudo, havia uma ARP, cuja licitação foi processada no âmbito da própria SAD/PE, em que o preço vigente para o mesmo objeto era de R\$ 2.416,50. Conclusão: havia a possibilidade de geração de uma economia per capita de R\$ 307,75 ou 11,3%. Como se tratava de um contrato para 35 viaturas, a economia total mensal seria de R\$ 10,8 mil e a anual de R\$ 129,3 mil. **Novamente, acabamos de tratar do processo de mensuração de uma EPI.**

No cômputo geral da análise das amostras dos processos tramitados na GCONT, estimou-se uma EPI de 4,92% sobre o valor total desses mesmos processos. Com base nessa relação, levando em consideração que os processos analisados na gerência, em 2010, totalizaram R\$ 34,5 milhões, efetuou-se a mensuração da EPI em R\$ 1,69 milhão, para o exercício de 2011.

Em relação aos critérios de apropriação das economias, o procedimento adotado consiste no registro da economia efetivamente obtida em cada atividade a partir da implementação da recomendação e/ou ação indicada. No primeiro exemplo retromencionado a economia apropriada (**EAP**) se materializa a partir da substituição dos veículos. Mensalmente, confrontou-se o valor pago pelos veículos 4x2e pelas kombis em relação ao valor que seria gasto se houvesse a manutenção dos veículos 4x4. Por derradeiro, o valor da EAP é comparado ao valor da EPI. No segundo exemplo, a EAP se materializa a partir da entrada em vigor do novo preço reduzido, ou pela negociação do valor que estava vigente, ou em decorrência da adesão à nova Ata do Registro de Preço.

Sublinhamos que para efeito de avaliação da eficácia do programa,



estipulou-se uma meta de apropriação de 80% das EPIs inicialmente mensuradas. Ou seja, as EAPs precisam atingir um mínimo de 80% das EPIs para que as ações sejam consideradas como eficazes.

Esses exemplos ilustram como os servidores da SAD/PE incorporaram os critérios de eficiência e de economicidade na realização de suas atividades, antes restritas à observância dos critérios de legalidade e de legitimidade. Contudo, mister se faz registrar que a gestão corporativa adotada pelo Governo do Estado para os principais processos geradores de despesa tem se demonstrado como condição *sine qua non* para o sucesso do programa. Ela potencializa, significativamente, o grau de efetividade das ações adotadas em cada caso.

Voltando aos exemplos ilustrativos, o procedimento de correlacionar o tipo de veículo e o tipo de atividades desenvolvidas, ou de verificar a vantajosidade na manutenção de determinado contrato passou a figurar na análise de todos os processos de mesma natureza, submetidos à GCONT. Com isso, os ganhos em termos de economia foram expressivamente ampliados.

c) Adoção de formulário eletrônico para gestão do PRGP/SAD/PE

Com a finalidade de viabilizar a implantação do PRGP, de forma imediata, adotou-se o aplicativo Excel (do pacote de produtos Microsoft Office) como ferramenta para coleta e registro das informações inerentes ao processo de mensuração, apropriação e monitoramento das EPIs, pois o mesmo já se encontrava instalado em todos os microcomputadores da instituição, e não havia outra aplicação/sistema de informática disponível para tal fim, na SAD/PE.

Assim, foi construído um conjunto de planilhas/tabelas integradas em um único arquivo, denominado Mapa de Análise Financeira (**MAF**), cuja estrutura obedeceu à sequência lógica de desdobramento do próprio processo de gestão das EPIs, conforme se segue.

Primeiro, foi criada uma tabela (vide figura 01) para especificação das diversas atividades/tarefas/ações potencialmente geradoras de economias, no campo de atuação de cada gerência geral e entidades vinculadas, com o objetivo de mensurar a EPI mensal gerada por cada uma delas. Posteriormente, no mesmo formulário, efetuar-se-ia o registro da apropriação (EAP).





Secretaria de Administração
Secretaria Executiva de Administração
 Mapa de Apuração Financeira - MAF
 Gerência Geral de Compras, Contratos e Licitações do Estado - GGCOL

Gerência SEADM	Descrição da Atividade	Base para estimativa da EPI	EPI	EAP / EPI	Período	
			EAP	(AH%)	Jan	Fev
GCONT	Autorização prévia para aditamentos contratuais (Diferença do autorizado x solicitado).	1) Expectativa de redução de 4,92% sobre os valores contratuais solicitados para aditamento, em 2010 (R\$ 34,5 milhão);	1.680.192	124%	30.000	50.000
			2.091.587		36.632	50.934
GCOMP	Análise e acompanhamento das solicitações de adesões e caronas às atas corporativas	Estimativa feita a partir da diferença entre os valores das solicitações de adesão e o efetivamente autorizado pela GCOMP. Para	3.220.000	119%		
			3.826.876			
Para facilitar a visualização, as demais maroáreas e atividades foram suprimidas						
Total			13.911.139	56%	30.000	80.000
			7.762.829		36.632	87.567

Figura 01 – Visão mensal das EPIs e EAPs por gerência geral e atividades.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2011 – SAD/PE.

Nota: (a) Para possibilitar a visualização, as colunas com os meses de março a dezembro foram ocultadas.

(b) A relação detalhada dos contratos analisados está em outra aba do mesmo arquivo.

Para ilustrar, vimos na figura 01 que na Gerência de Contratos do Estado (GCONT) – gerência mencionada no tópico anterior – houve a estimativa de uma EPI de R\$ 1,69 milhão, decorrente das ações de “Autorização prévia para aditamentos contratuais (diferença do autorizado x solicitado)”. Contudo, ao final do mesmo exercício, foi registrada uma EAP de R\$ 2,09 milhões, superando a previsão inicial em 24%.

Em segundo lugar, criou-se uma tabela para consolidação do valor mensal das EPIs e das EAPs de cada gerência geral (e entidades vinculadas) facilitando o processo de acompanhamento do nível de execução das ações (vide figura 02).



 Secretaria de Administração Secretaria Executiva de Administração Mapa de Apuração Financeira 2011 Visão consolidada por macroárea de atuação									
Nº	Macroárea	EPI EAP	2011					EAP / EPI (AH%)	
			Jan	Fev	Mar	Out	Nov	Dez	
1	Licitações, Contratos e Compras	30.000 36.632	80.000 87.567	230.000 258.629	7.563.323 6.226.329	10.787.231 6.472.308	13.911.139 7.762.829		-44,2%
2	Infraestrutura	188.096 226.148	426.191 448.829	714.287 670.337	7.188.456 6.349.506	7.496.551 7.908.186	9.607.147 8.291.747		-13,7%
3	Patrimônio e Engenharia	425.625 524.693	606.250 641.063	891.500 954.106	2.780.750 3.812.639	3.056.625 4.448.511	3.322.500 4.899.590		47,5%
4	SEADM	- -	- -	77.100 77.100	814.179 845.929	973.901 1.005.651	1.133.624 1.165.374		2,8%
5	SEPRI	1.350	-	167.169	1.053.358	1.350.618	1.726.885		0,0%
6	Perpart	- -	- -	- -	9.703.913 9.703.913	11.700.789 11.700.789	13.717.234 13.717.234		0,0%
7	IRH	- -	- -	- -	1.873.852 866.210	2.810.778 1.319.560	3.747.704 1.744.416		-53,5%
	EPI 2011	643.721	1.112.441	1.912.887	29.924.472	36.825.875	45.439.347		
	META 2011 (80%)	514.976	889.953	1.530.309	23.939.578	29.460.700	36.351.478		-13,5%
	EAP 2011	788.823	1.177.459	2.127.341	28.857.883	34.205.623	39.308.075		
	Desvio	53%	32%	39%	21%	16%	8%		

Figura 02 – Visão mensal consolidada das EPIs e EAPs por macro áreas de atuação.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF 2011) – SAD/PE.

Nota: (a) Para possibilitar a visualização, as colunas com os meses de abril a setembro foram ocultadas.

Por derradeiro, para facilitar o monitoramento da eficácia do programa, foi criada a tabela representada na figura 03 e o gráfico representado na figura 04, os quais consolidam todos os dados.



Secretaria de Administração
Secretaria Executiva de Administração
 Mapa de Apuração Financeira 2011
 Visão consolidada geral

Macroárea	EPI 2011 ¹	Meta 2011 (80%)	Acumulado até dezembro de 2011				
			EPI'	Meta (80%)	EAP ²	Desvio (EAP ² -Meta)	EAP/Meta (AH%)
Licitações, Contratos e Compras	15,0	12,0	15,0	12,0	8,9	-3,1	74%
Infraestrutura	9,6	7,7	9,6	7,7	8,3	0,6	108%
Patrimônio e Engenharia	3,3	2,6	3,3	2,6	4,9	2,3	186%
Ações de Pessoal	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0%
Perpart	13,8	11,0	13,8	11,0	13,8	2,8	125%
IRH	3,8	3,0	3,8	3,0	1,8	-1,3	58%
TOTAL	45,4	36,3	45,4	36,3	39,3	3,0	108%

Figura 03 – Visão consolidada das EPIs e EAPs por macro áreas de atuação.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2011 – SAD/PE.

Notas: (1) EPI = Economia Potencial Identificada no exercício;

(2) EPI' = Economia Potencial Identificada até o mês de referência;

(3) EAP = Economia Apropriada até o mês de referência.

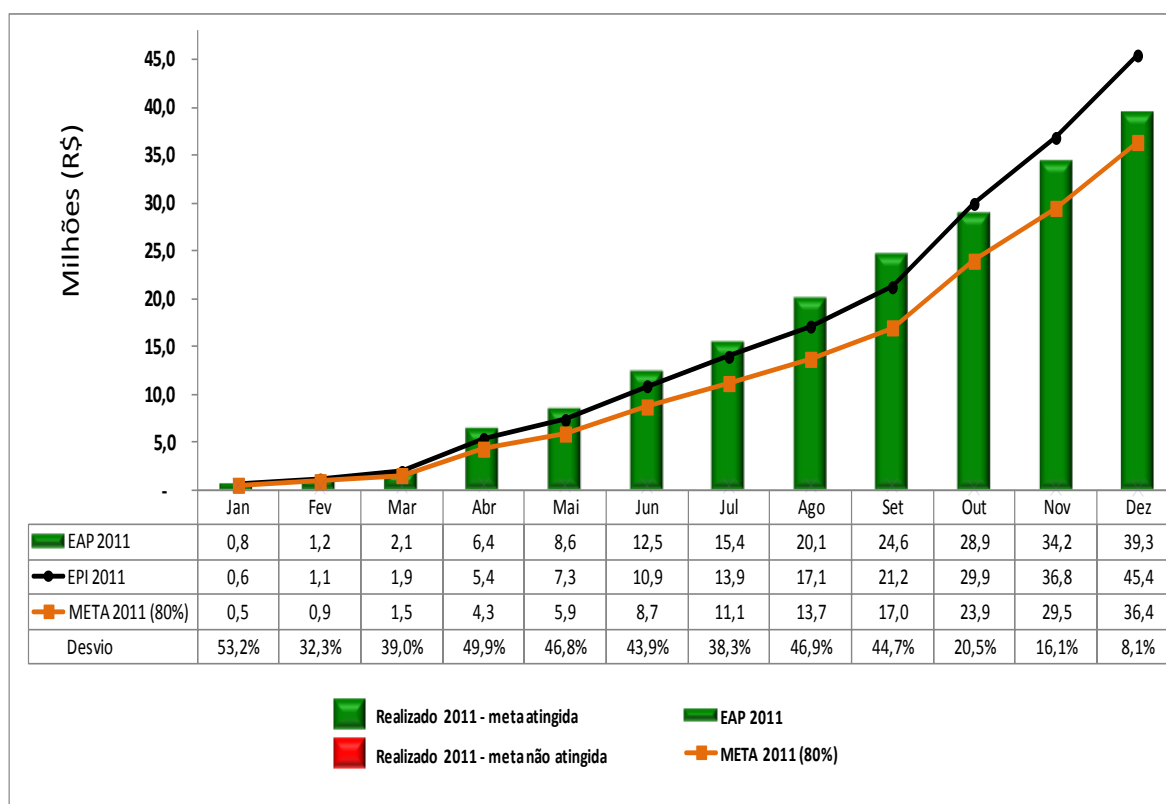


Figura 04 – Gráfico de gestão das EPIs x EAPs – visão mensal.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2011 – SAD/PE.

Como se observa, para o ano de 2011 a EPI foi de R\$ 45,4 milhões e a meta estabelecida (80% da EPI) ficou em R\$ 36,4 milhões. Contudo, o programa foi considerado eficaz uma vez que a EAP de R\$ 39,3 milhões superou a meta prevista em 8% ou R\$ 3,0 milhões.

d) Monitoramento do programa de racionalização (EPIs x EAPs)

Em alguma medida, nos pontos anteriores, abordamos o processo de monitoramento do PRGPSAD/PE. Contudo, entendemos que esse ponto ainda carece de esclarecimentos adicionais.

Preliminarmente, destacamos que todo o processo é acompanhado, sistematicamente, pelas gerências gerais, secretários executivos, presidentes das entidades vinculadas e pelo próprio Secretário de Administração do Estado. Até o sétimo dia útil de cada mês, cada gerência procede ao cálculo das economias geradas em seu campo de atuação e efetua as devidas apropriações, nas tabelas conforme modelo da figura 01. Adicionalmente, geram-se as respectivas memórias de cálculo dessas apropriações, possibilitando, a qualquer tempo, a comprovação da efetiva realização de qualquer economia.

Na fase seguinte, com base nas informações geradas, confrontam-se as EPIs e EAPs até o mês anterior, para se aferir o grau de eficácia da realização de cada EPI, em cada macro área de atuação (figuras 02a 04). Nesse momento, as equipes identificam e avaliam os fatores que impactaram, de modo positivo ou negativo, no resultado alcançado.

Para identificação desses fatores utilizam-se ferramentas da qualidade como: *brainstorming*, Gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito e matriz GUT. Na sequência, geram-se planos de ação, do tipo 5W3H⁶, com os encaminhamentos necessários à resolução e/ou mitigação de cada fator negativo identificado ou ao estímulo e/ou potencialização dos fatores positivos.

⁶ Basicamente, é um checklist das atividades que precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores de uma organização. O nome 5W3H representa as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo: What – o que será feito (etapas); Why – por que será feito (justificativa); Where – onde será feito (local); When – quando será feito (tempo); Who – por quem será feito (responsabilidade); How – como será feito (método), How much – quanto custará fazer (custo R\$) e How many – quantas unidades (quantidade).



O ponto que merece destaque é o fato de que, mensalmente, o Secretário de Administração coordena uma reunião de análise crítica, onde participam Secretários Executivos e Gerentes Gerais do órgão, para avaliação e validação do conjunto de informações produzidas, inclusive, dos planos de ação propostos.

5.2 Sensibilização de servidores para difusão do PRGP/SAD/PE

Independentemente do setor a que pertençam – primeiro, segundo ou terceiro – as organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos – estão cada vez mais conscientes do papel exercido pelo capital humano no cumprimento de sua missão. Cada vez mais se reconhece que só é possível agregar valor a qualquer organização através da habilidade, criatividade, capacidade e experiência que as pessoas detêm.

Pacheco (2002, p. 17) aborda o gerenciamento de recursos humanos como “um sistema estruturado para transformar entradas (recursos humanos) em saídas (serviços humanos)”. Assim, as pessoas atravessam por processos de desenvolvimento e fornecem serviços, que agregados resultam na contribuição das pessoas às organizações.

Certa vez, Primo (então presidente da Siemens) declarou que “[...] o ser humano é o principal ativo numa empresa de inovação”. Já o diretor de RH do Unibanco, Marcelo Orticceli, afirmou: “Nesse setor, basicamente, tudo que um banco oferece a seus clientes, as outras agências também são capazes de fornecer, então, o que faz a diferença é o perfil das pessoas e o atendimento que prestam ao seu público” (apud BLANCO, 2005).

Nesse contexto, consciente do valor que o capital humano representa em qualquer organização, e tomando por base a premissa de que quanto mais informação e conhecimento estiverem introduzidos na realização de uma determinada atividade, tarefa ou ação, maior e melhor será o resultado obtido e o seu desenvolvimento, iniciou-se um amplo processo de sensibilização dos servidores em relação à importância da implementação de um programa de racionalização do gasto público, na SAD/PE.



Para tanto, efetuou-se um conjunto de reuniões com as lideranças (todos os gerentes) com o propósito de apresentar, ajustar e validar o projeto do programa. A partir de então, esse mesmo processo se repetiu entre gerentes e suas equipes, ao passo que, ao final, todos haviam, em alguma medida, conhecido o projeto e colaborado para o seu desenho final.

Finda essa etapa se iniciou um ciclo de oficinas com as equipes de cada gerência, para capacitação quanto ao método para mensuração, apropriação e monitoramento das economias, conforme descrito no tópico 5.1.

Impende registrar que essa etapa de sensibilização foi capitaneada pelo então Secretário Executivo de Administração e contou com o apoio e com a participação efetiva do Secretário de Administração do Estado.

6 NOVOS DESAFIOS PARA O PRGPSAD/PE E PARA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL

O sentimento do “dever cumprido”, gerado a partir dos resultados alcançados já no primeiro ano do programa, trouxe consigo grande motivação para as equipes, facilitando o processo de planejamento das ações para os anos vindouros.

No âmbito das gerências, a experiência acumulada no decorrer de 2011, aliada à motivação da equipe, possibilitou a identificação de novas EPIs, resultando numa substancial ampliação do programa. Em relação aos Secretários (titular e executivos), a experiência vivida nas reuniões de análise crítica, realizadas na etapa de monitoramento, também contribuiu para o aperfeiçoamento de todo o processo.

Nesse cenário (no tocante a estimativa das EPIs), conforme demonstrado na figura 05, em 2012 e 2013 houve o incremento das ações de racionalização, em praticamente todas as macroáreas de atuação do PRGP. Considerando-se a evolução de 2011 a 2013, o acréscimo das EPIs foi de 261,8% ou 119,0 milhões. Já em relação à meta estabelecida para aferição da eficácia do programa (80% das EPIs), o crescimento foi de R\$ 95,2 milhões.





Secretaria de Administração
Secretaria Executiva de Administração
 Mapa de Apuração Financeira
 Comparativo 2011 x 2012 x 2013

Macroárea de atuação	EPI				Valores em milhões de Reais META (80% DA EPI)				
	2011	2012	2013	Variação (13-11)	2011	2012	2013	Variação 11-13	%
Licitações, Contratos e Compras	15,0	18,4	18,7	3,7	12,0	14,7	15,0	2,9	24,5%
Infraestrutura	9,6	12,6	33,6	24,0	7,7	10,1	26,9	19,2	249,8%
Patrimônio e Engenharia	3,3	14,2	8,0	4,7	2,7	11,3	6,4	3,8	141,9%
Ações de Pessoal	0,0	3,5	15,0	15,0	0,0	2,8	12,0	12,0	
Perpart	13,7	64,5	86,2	72,5	11,0	51,6	69,0	58,0	528,3%
IRH	3,7	3,0	2,8	-0,9	3,0	2,4	2,3	-0,7	-24,4%
TOTAL	45,4	116,1	164,4	119,0	36,4	92,9	131,5	95,2	261,8%

Figura 05 – Evolução das EPIs 2011 x 2012 x 2013.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2013 – SAD/PE.

Destacamos, ainda, o vertiginoso aumento ocorrido na Perpart, cuja meta passou de 11 para 69 milhões, representando um crescimento de 528,3%. Esse resultado demonstra o efeito propagador das ações de racionalização que num primeiro momento se restringiam à sede da Secretaria (administração direta).

Relativamente a realização/apropriação das economias, fazendo-se um balanço geral do PRGP também comprovamos o sucesso das ações implementadas. No primeiro ano do projeto (2011), conforme já dito, foram apropriadas R\$ 39,3 milhões de economias. Em 2012, as ações foram intensificadas e a economia total apropriada foi de R\$ 160,4 milhões, representando um acréscimo de 308%. Findo o exercício de 2013, a SAD contabilizou R\$ 194,4 milhões de EAP, com um incremento de 394,5% relativamente a 2011.

Considerando-se, complementarmente, o acumulado dos três exercícios, chega-se a cifra de R\$ 394,5 milhões de economias efetivamente geradas (vide figura 06).



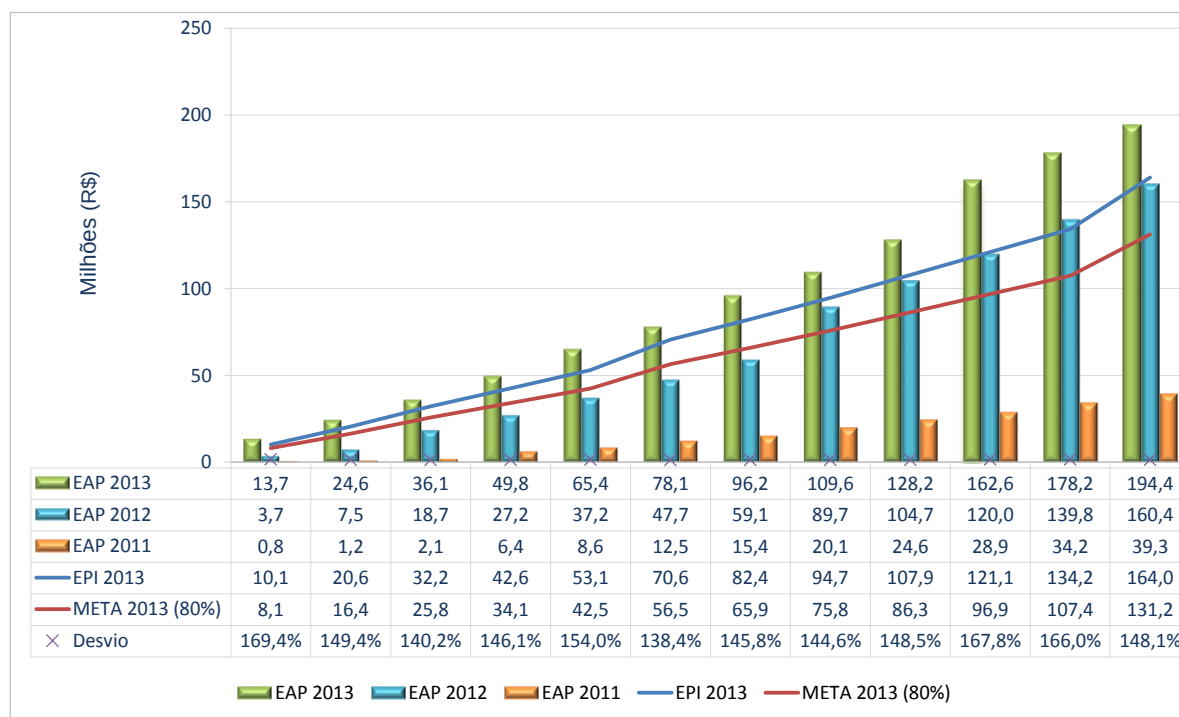


Figura 06 – Gráfico de gestão das EPIs x EAPs – visão mensal.

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2013 – SAD/PE.

Por fim, anotamos que o Governo do Estado de Pernambuco, em 2012, licitou uma “solução integrada e informatizada de gestão pública, abrangendo as áreas de compras, licitações, patrimônio e almoxarifado, com serviços técnicos, manutenção, suporte técnico, treinamento, operação assistida e disponibilização de código fonte; prestação de serviços técnicos especializados de instalação e configuração de ambiente tecnológico, customização, implantação e migração de base de dados, e integração com os sistemas corporativos do Estado de Pernambuco” – denominada PE-Integrado – para uso em todos os órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual (Processo SAD/PE nº 149.2011.VII.PE.076.SAD, Pregão Eletrônico SAD/PE nº 076/2011).

Através dessa ferramenta, cuja conclusão de implantação está prevista para o primeiro semestre de 2014, a Administração Pública Estadual entrará em um novo ciclo de gestão da chamada “área-meio”. Através dela, o Governo irá ampliar o controle e a governança em todas as fases do ciclo das compras públicas, da gestão de materiais e do patrimônio público, trazendo ganhos importantes para o PRGP.

Além disso, todos os atuais mecanismos utilizados no processo de gestão do PRGP (planilhas, formulários etc.) passarão a ser executado na nova ferramenta, o que trará maior agilidade, segurança e efetividade das ações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A SAD/PE, orientada por sua responsabilidade na promoção da modernização administrativa do Poder Executivo Estadual, adotou novas concepções, procedimentos e ferramentas com o propósito de implementar o seu Programa de Racionalização do Gasto Público (PRGP). Evidenciamos, com isso, uma significativa evolução no papel da Secretaria, que passou a confirmar sua importância como um órgão consultivo e disciplinador para um conjunto de atividades, com ênfase na obediência aos princípios constitucionais da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

O PRGP possibilitou a obtenção de expressivas economias para o erário pernambucano, além de importantes melhorias nos processos pertinentes ao escopo de atuação da SAD/PE – a execução das atividades tornou-se mais eficiente. Graças a isso, a Secretaria conseguiu atingir o seu objetivo de contribuir para o processo de racionalização do gasto público, inclusive, superando a meta inicialmente estabelecida.

A simplicidade da estratégia e a utilização de ferramentas gerenciais efetivas foram pontos fundamentais para o sucesso do programa que vem, ano após ano, incrementando seu resultado, contabilizando uma economia total nos três exercícios (2001 a 2013) de R\$ 394,5 milhões.

Por fim, impende destacar a mudança na cultura organizacional fomentada pela direção da instituição. Sabe-se que em todo processo de quebra de paradigmas e de implementação de novos modelos de gestão enfrenta-se grande número de entraves e dificuldades, que precisam ser superados com maestria. Mesmo assim, a SAD/PE vem desenvolvendo sua maturidade operacional, com o empenho da maior parte de seu quadro de pessoal.

Além disso, a experiência da SAD/PE com o Programa de Racionalização do Gasto Público do Governo Estadual (PRGP) demonstrou que através do emprego de procedimentos e ferramentas simples, juntamente com a participação efetiva dos líderes e servidores públicos, é possível desenvolver e implementar novas soluções que apresentem resultados satisfatórios e possibilitem a melhoria da gestão pública e das condições de vida da população.



8 REFERÊNCIAS

BLANCO, Mirian. Capital humano é o principal ativo nos bancos. **Revista Canal RH**, São Paulo, ano 4, no. 42, Jan./2005. Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br/revista>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CONSELHO Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (CONACI). **Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público**. Florianópolis: 2010. Disponível em: <<http://www.conaci.org.br/arquivos/DiretrizesparaControleInternonoSetorPublico.pdf>>. Acesso em: 20/10/2013.

HEIDEMANN, Francisco G & KISSLER, Leo. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Maio/Jun. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988.

PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 20. ed. Curitiba: CRC do Paraná, 2002.

RIANI, Flávio. **Economia do setor público**: uma abordagem introdutória. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SAMUELSON Paul A., NORDHAUS William D. **Economia**. 18. ed., McGraw-Hill, Madrid, 2005.



AUTORIA

Leonildo da Silva Sales – Gerente Geral de Compras, Contratos e Licitações na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Economista e Especialização em Administração Financeira.
Endereço eletrônico: leonildo.sales75@gmail.com; leonildo.sales@hotmail.com

