



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS E OPORTUNIDADES DE RACIONALIZAÇÃO DA DESPESA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Leonildo da Silva Sales Moutinho



## **GESTÃO CORPORATIVA DE PROCESSOS E OPORTUNIDADES DE RACIONALIZAÇÃO DA DESPESA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Leonildo da Silva Sales Moutinho

### **RESUMO**

No exercício de 2011, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD/PE), órgão responsável pela promoção da modernização administrativa e do desenvolvimento organizacional do Poder Executivo Estadual, implementou um conjunto de ações voltadas ao aumento da eficiência do gasto governamental, em especial, nas áreas de compras, licitações, contratos e patrimônio público, com efeitos em toda estrutura da Administração Pública Estadual. O conjunto de ações contemplou a definição de metodologia para mensuração, apropriação e monitoramento das economias, além da sensibilização e da orientação de servidores. Os resultados alcançados comprovaram o sucesso das ações implementadas. No exercício de 2011, a SAD/PE promoveu economias da ordem de R\$ 39,3 milhões, representando 36,7% das economias globais (R\$ 107 milhões) registradas pelo Programa de Racionalização do Gasto Público do Governo Estadual. Em 2012, as ações de racionalização foram ampliadas e a nova meta estabelecida foi de R\$ 92,9 milhões de economia.

Palavras-chave: Eficiência do 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 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 Brasileiro. 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 de mão de obra, 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 o 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), através de um conjunto de ações voltadas ao aumento da eficiência do gasto governamental, em decorrência da gestão corporativa de processos de compras, de licitações e contratos administrativos e do patrimônio público.

Inicialmente, apresenta-se a instituição SAD/PE, para somente então, adentrarmos no processo de mudança de enfoque da 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.



Em seguida, expõe-se as etapas percorridas para a implementação do programa, 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.

Por fim, apresenta-se os rumos do projeto para o exercício de 2012 e comprova-se a consolidação do PRGP, dada a ampliação da meta de R\$ 36,4 para R\$ 92,9 milhões, equivalente a um acréscimo de 56,5 milhões ou 155,2%.

## **2 OBJETIVOS**

O objetivo geral desse trabalho é provocar uma reflexão acerca das oportunidades de racionalização da despesa pública que podem ser geradas a partir da gestão corporativa de processos, combinada com a 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 e servir de inspiração e guia metodológico para a implementação de um programa de racionalização do gasto público em outros órgãos e entidades do setor público brasileiro.

## **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, através da edição da 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 foi formalmente criada com o advento da Lei Estadual nº 3.519, de 02 de fevereiro, e seu primeiro Regulamento foi aprovado pelo 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 IV, do artigo 1º, da Lei nº 14.264, de 06 de janeiro de 2011, quais sejam:

(...)

IV – 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 36.951, de 10 de agosto de 2011, 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), cujo organograma apresenta-se na figura 01, na próxima página.

Para o desempenho de suas atribuições, a SAD/PE conta com um efetivo de 614 agentes públicos, de diversas espécies e vínculos funcionais – comissionados, servidores efetivos, servidores temporários, estagiários e terceirizados.





**Figura 01 – Organograma da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco**

Fonte: site da SAD/PE, disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/web/sad/organograma>.

#### 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, relacionam-se alguns dos normativos que possibilitam essa atuação centralizada.

**Tabela 01 – 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 36.951/11	Aprova o Regulamento da Secretaria de Administração.
DECRETO ESTADUAL Nº 34.521/10	Dispõe sobre uso e controle dos veículos oficiais do Poder Executivo, e dá outras providências.
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 32.750/08	Disciplina a contratação e o uso dos serviços de telefonia móvel no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.
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.
DECRETO ESTADUAL Nº 30.286/07	Dispõe sobre as medidas para a padronização das contratações de serviços terceirizados.
DECRETO ESTADUAL Nº 30.492/07	Disciplina o processo de aquisição e locação de bens e serviços de informática, no âmbito da Administração Pública Estadual, e dá outras providências.
DECRETO ESTADUAL Nº 26.282/03	Dispõe sobre a locação de veículos e contratação de serviços de transporte, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.
DECRETO ESTADUAL Nº 25.304/03	Regula a fiscalização pela administração direta e indireta do Estado de Pernambuco do cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias das empresas fornecedoras de mão-de-obra, e dá outras providências.
DECRETO ESTADUAL Nº 23.116/01	Dispõe sobre a contratação objetivando o abastecimento de veículos no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.
DECRETO ESTADUAL Nº 21.260/99	Dispõe sobre medidas de controle na Administração Pública Estadual e dá outras providências.
DECRETO ESTADUAL Nº 19.698/97	Dispõe sobre a contratação de bens e serviços de informática e automação pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, segundo as condições que especifica, e dá outras providências.
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 1.977/2010	Fixa regras para a gestão do consumo dos serviços de telefonia fixa.
PORTARIA SAD Nº 587/2010	Dispõe sobre o controle e utilização de veículos oficiais, no âmbito do Poder Executivo Estadual.
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 Administração.

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

Nota: Tabela produzida pelo autor.

Como forma de clarificar o entendimento acerca da temática abordada por este trabalho – gestão corporativa de processos e oportunidades de racionalização da despesa – dos normativos relacionados na tabela anterior, destaca-se 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 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).

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 público, conforme veremos no decorrer deste trabalho, em especial, nos casos ilustrativos apresentados no 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 da instituição foram orientados a incorporar em seus diversos planos de trabalho a observância da dimensão operacional. Com isso, incorporou-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 foram implementadas, contemplando: i) a definição de metodologia para mensuração, apropriação e monitoramento das economias e ii) 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 *methodos*, *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 com potencial de geração de economias**

Conforme já dito, por força da legislação estadual, a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco 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 dessas diversas 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 Secretaria<sup>1</sup>, 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 de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, quando da sua realização. Concomitantemente, esse mesmo processo de mapeamento e identificação de oportunidades foi estendido ao IRH e à Perpart, entidades vinculadas à SAD/PE<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> 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) – vide organograma, figura 01. Posteriormente, foi ampliado para outras áreas, inclusive, entidades vinculadas.

<sup>2</sup> 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 do artigo 2º, da Lei nº 14.264, de 06 de janeiro de 2011.



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, adotou-se a denominação de Economia Apropriada (EAP).

Esse conceito de EPI possui sua base teórica no clássico conceito de *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 diminuição 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 reduziu 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 o foi, penalizando a população beneficiada.

No critério utilizado para mensuração (estimativa/previsão/valoração) das EPIs, considerou-se a realização de uma despesa boa em detrimento de uma despesa ruim – substituiu-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 um projeto de padronização das aquisições e da realização de registros de preços para atendimento da rede de saúde, em detrimento da compra fracionada por cada unidade hospitalar. Com isso, 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, preservando-se a 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 macroáreas de atuação, dentre as quais destacam-se: compras corporativas, contabilidade e finanças, gestão de contratos administrativos, gestão do patrimônio, gestão em infraestrutura (frota e energia), licitações e pessoal.

Registra-se que essa etapa durou, aproximadamente, 45 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 inicial<sup>3</sup> das atividades/tarefas/ações potencialmente geradoras de economias (ou despesas com oportunidades de racionalização) restava definir 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 identificar o tipo de 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. Prosseguindo-se, 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.

---

<sup>3</sup> 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 elucidar esse processo de mensuração e apropriação das EPIs, segue o desdobramento do procedimento adotado em uma das onze gerências ligadas à Secretaria Executiva de Administração (SEADM), a Gerência de Contratos do Estado (GCONT), relativamente à *atividade de análise de processos para autorização prévia de aditamentos contratuais*.

Em Pernambuco, graças à edição do Decreto Estadual 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 os diversos motivos que geram a necessidade de celebração de um termo aditivo, merecem especial atenção àqueles relativos a acréscimos, supressões, reajustes e prorrogações de prazo. Ainda mais, os atinentes aos serviços enquadrados como de duração continuada<sup>4</sup>, como as contratações de limpeza e conservação predial, vigilância e apoio administrativo, pois, sempre causam impacto 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, por exemplo, se havia no contrato primitivo a previsão de reajuste ou de prorrogação, se o índice utilizado para o cálculo do reajuste era o índice legalmente previsto ou se estava utilizando-se índice diverso. Com base nesses aspectos, procedia-se à autorização.

Evidentemente que o desempenho dessas análises, mesmo que de cunho estritamente legal, gera importantes oportunidades de racionalização da despesa. Por exemplo, na hipótese de se evitar a 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 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.

---

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



Como um exemplo ilustrativo, cita-se o caso de 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, solicitou-se ao órgão contratante a apresentação de um mapa da utilização daqueles veículos (4x4). Do material recebido, 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 *Kombis* sem que houvesse comprometimento das atividades realizadas por seus usuários. Didaticamente, *acabou-se de tratar de um tipo de oportunidade de geração de economia que foi motivado a partir da aplicação do princípio da eficiência*.

Prosseguindo-se 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 *Kombi* essa EPI seria de R\$ 2.650,00 ou 63,9% (redução de R\$ 4.150,00 para R\$ 1.500,00)<sup>5</sup>. Daí, num 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, *acabou-se de tratar do processo de mensuração de uma economia potencial identificada (EPI)*.

Outro caso ilustrativo ocorreu com outros contratos de 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 do Sistema de Registro de Preços 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*.

---

<sup>5</sup> 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.



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 Ata de Registro de Preço (RP), 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. Ou seja, 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, *acabou-se 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 desses mesmos processos. Com base nessa relação, considerando-se 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 retomando a economia apropriada (EAP) se materializa a partir da substituição dos veículos. Mensalmente, confronta-se o valor pago pelos veículos *4x2* e 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.

Sublinha-se 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-se aos exemplos ilustrativos, o procedimento de correlacionar o tipo de veículo e o tipo de atividades desenvolvidas, ou de verificar a vantajosidade do manutenção de determinado contrato passou a figurar na análise de todos os processos de mesma natureza, submetidos à GCONT/SAD/PE. 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 programa, 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, pois não havia qualquer outra aplicação/sistema de informática disponível para tal fim, na SAD/PE.

Assim, construiu-se um conjunto de planilhas 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, para cada gerência geral e entidades vinculadas criou-se uma planilha (vide figura 02, abaixo) para especificação das suas atividades/tarefas/ações potencialmente geradoras de economias – ou diversos tipos de oportunidades –, em seu campo de atuação, com objetivo de mensurar a EPI mensal gerada por cada uma delas. Posteriormente, no mesmo formulário, efetuar-se-ia o registro da apropriação (EAP).

Para ilustrar observa-se na figura 02 que na Gerência de Contratos do Estado (GCONT), conforme retratado no item anterior, estimou-se uma EPI de R\$ 1,69 milhão, decorrente das suas ações de racionalização. Contudo, ao final do mesmo exercício, registrou-se uma EAP de R\$ 2,09 milhões, superando sua previsão inicial em 24%.



 <p style="text-align: center;">Secretaria de Administração Secretaria Executiva de Administração</p> <p style="text-align: right;"><b>GGCOL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mapa de Apuração Financeira</b> <b>Gerência Geral de Compras, Contratos e Licitações do Estado</b></p>											
Nº	Macroárea	Gerência SEADM	Descrição da Atividade	Base para estimativa da EPI	EPI	EAP / EPI (AH%)	Período				
					EAP		Jan	Fev	Mar	Nov	Dez
1	Gestão de Contratos	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);	1.680.000	124%	30.000	50.000	150.000	170.000	170.000
					2.091.587		36.632	50.934	171.062	234.556	204.283
					-						
					-						
<b>Total</b>					1.680.000	124%	30.000	50.000	150.000	170.000	170.000
					2.091.587		36.632	50.934	171.062	234.556	204.283

**Figura 02 – Visão mensal das EPIs e EAPs por gerência geral e atividades.**

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

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

Em segundo lugar, criou-se uma planilha 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 03).



Nº		Macroárea	EPI	2011							EAP / EPI (AH%)	
				Jan	Fev	Mar	Jul	Ago	Set	Out		Nov
1	Licitações, Contratos e Compras		30.000	80.000	230.000	3.274.075	3.797.594	4.321.113	7.563.323	10.787.231	13.911.139	-44,2%
		EAP	36.632	87.567	258.629	3.350.000	4.813.426	5.789.836	6.226.329	6.472.308	7.762.829	
2	Infraestrutura		188.096	426.191	714.287	4.461.669	4.769.765	5.077.860	7.188.456	7.496.551	9.607.147	-13,7%
		EAP	226.148	448.829	670.337	5.244.375	5.579.536	5.931.643	6.349.506	7.908.186	8.291.747	
3	Patrimônio e Engenharia		425.625	606.250	891.500	1.987.000	2.243.625	2.499.875	2.780.750	3.056.625	3.322.500	47,5%
		EAP	524.693	641.063	954.106	2.045.798	2.725.304	3.178.976	3.812.639	4.448.511	4.899.590	
4	SEADM		-	-	77.100	385.500	519.978	654.456	814.179	973.901	1.133.624	2,8%
		EAP	-	-	77.100	385.500	519.978	686.206	845.929	1.005.651	1.165.374	
5	Ações de Pessoal		1.350	-	167.169	568.891	689.073	843.039	1.053.358	1.350.618	1.726.885	0,0%
		EAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	Perpart		-	-	-	3.829.247	5.768.112	7.726.417	9.703.913	11.700.789	13.717.234	0,0%
		EAP	-	-	-	3.829.247	5.768.112	7.726.417	9.703.913	11.700.789	13.717.234	
7	IRH		-	-	-	-	-	936.926	1.873.852	2.810.778	3.747.704	-53,5%
		EAP	-	-	-	-	-	408.045	866.210	1.319.560	1.744.416	
EPI 2011			643.721	1.112.441	1.912.887	13.937.491	17.099.074	21.216.647	29.924.472	36.825.875	45.439.347	
META 2011 (80%)			514.976	889.953	1.530.309	11.149.993	13.679.259	16.973.318	23.939.578	29.460.700	36.351.478	8,1%
EAP 2011			788.823	1.177.459	2.127.341	15.423.811	20.095.429	24.564.162	28.857.883	34.205.623	39.308.075	
Desvio			53,2%	32,3%	39,0%	38,3%	46,9%	44,7%	20,5%	16,1%	8,1%	

**Figura 03 – Visão mensal consolidada das EPIs e EAPs por macroáreas de atuação.**

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

Nota: (a) Para facilitar a visualização, as informações do segundo trimestre foram ocultadas.

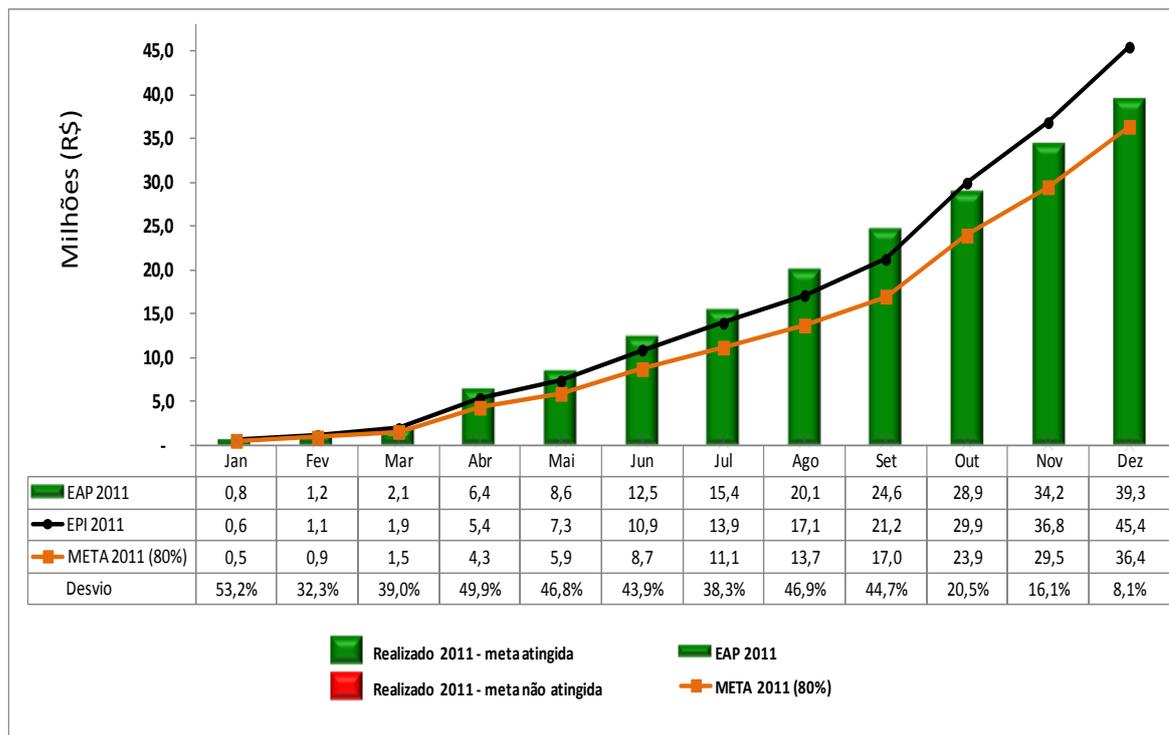
Macroárea		EPI 2011 <sup>1</sup>	Meta 2011 (80%)	Acumulado até dezembro de 2011					
				EPI <sup>1</sup>	Meta (80%)	EAP <sup>2</sup>	Desvio (EAP-Meta)	EAP/Meta (AH%)	EAP/EAP total (AV%)
Licitações, Contratos e Compras		15,0	12,0	15,0	12,0	8,9	-3,1	74%	23%
Infraestrutura		9,6	7,7	9,6	7,7	8,3	0,6	108%	21%
Patrimônio e Engenharia		3,3	2,7	3,3	2,7	4,9	2,2	184%	12%
Ações de Pessoal		0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7	0%	4%
Perpart		13,7	11,0	13,7	11,0	13,7	2,7	125%	35%
IRH		3,7	3,0	3,7	3,0	1,7	-1,3	58%	4%
TOTAL		45,4	36,4	45,4	36,4	39,3	3,0	108%	100%

Nota: (1) EPI = Economia Potencial Identificada no Exercício;  
 (2) EPI<sup>1</sup> = Economia Potencial Identificada até o mês de referência;  
 (3) EAP = Economia Apropriada.

**Figura 04 – Visão consolidada das EPIs e EAPs por macroáreas de atuação.**

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

Por derradeiro, para facilitar o monitoramento da eficácia do programa, criou-se a planilha representada na figura 04 e o gráfico representado na figura 05, no qual há a consolidação de todas as informações. No exercício de 2011, conforme se observa, a EPI para o exercício foi de R\$ 45,4 milhões e a meta estabelecida de 80% ficou em R\$ 36,4 milhões. Contudo, o programa foi considerado como eficaz uma vez que a EAP de R\$ 39,3 milhões superou a meta prevista em 8% ou R\$ 3,0 milhões.



**Figura 05 – Gráfico de gestão das EPIs x EAPs – visão mensal.**

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

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

Em alguma medida, nos pontos anteriores, já se abordou o processo de monitoramento do programa de racionalização do gasto público na SAD/PE. Contudo, entende-se que esse ponto ainda carece de algum esclarecimento.

Primeiramente, destaca-se 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 planilhas apresentadas na figura 02. 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 a partir da figura 02, confronta-se a EPI e a EAP até o mês anterior, para se aferir o grau de eficácia da realização de cada EPI, em cada macroárea de atuação (figuras 03 a 05). 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 certas ferramentas da qualidade como: *brainstorming*, gráfico de pareto, diagrama de causa e efeito, matriz GUT. Na sequência, geram-se planos de ação, do tipo 5W3H<sup>6</sup>, com os encaminhamentos necessários à resolução e/ou mitigação de cada fator negativo identificado ou ao estímulo e/ou potencialização dos fatores positivos.

O ponto que merece destaque é o fato de que, mensalmente, o Secretário de Administração coordena uma reunião de análise crítica, que conta com a participação de todos os 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 e 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.

---

<sup>6</sup> 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) e How much – quanto custará fazer (custo).



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 (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-se 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, partiu-se para 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 os gerentes e suas equipes, ao passo de que, ao final, todos haviam, em alguma medida, conhecido o projeto e colaborado para o seu desenho final.

Finda essa etapa, iniciou-se 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 Secretário Executivo de Administração e contou com o apoio e com a participação efetiva do Secretário de Administração do Estado.



## 6 APRENDENDO COM O EXECUTADO – NOVOS RUMOS PARA O EXERCÍCIO DE 2012

O sentimento do “dever cumprido”, gerado a partir do resultado alcançado no primeiro ano do programa, trouxe grande motivação para as equipes facilitando o processo de planejamento das ações para o ano de 2012, que teve início no último trimestre de 2011.

No âmbito das gerências, a experiência acumulada em quase dez meses de atividades, 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, que eram realizadas na etapa de monitoramento, também contribuiu para o aperfeiçoamento de todo o processo.

Nesse cenário, conforme demonstrado na figura 06, houve o incremento das ações de racionalização em relação a 2011, em praticamente todas as macroáreas de atuação do PRGP. No computo geral, o acréscimo das EPIs foi de 155,5% ou 70,7 milhões. Já em relação à meta estabelecida (em 80% das EPIs) o aumento foi de R\$ 56,5 milhões.

 <b>Secretaria de Administração</b> <b>Secretaria Executiva de Administração</b> <b>Mapa de Apuração Financeira</b> <b>Comparativo 2011 x 2012</b>							
Valores em milhões de Reais							
Macroárea	EPI 2011	EPI 2012	Variação R\$ (2012-2011)	Meta 2011 (80%)	Meta 2012 (80%)	Variação R\$ (2012-2011)	Variação % (2012/2011)
Licitações, Contratos e Compras	15,0	18,4	3,4	12,0	14,7	2,7	22,5%
Infraestrutura	9,6	12,6	3,0	7,7	10,1	2,4	31,0%
Patrimônio e Engenharia	3,3	14,2	10,8	2,7	11,3	8,7	326,2%
Ações de Pessoal	0,0	3,5	3,5	0,0	2,8	2,8	-
Perpart	13,7	64,5	50,7	11,0	51,6	40,6	369,9%
IRH	3,7	3,0	-0,7	3,0	2,4	-0,6	-19,9%
<b>TOTAL</b>	<b>45,4</b>	<b>116,1</b>	<b>70,7</b>	<b>36,4</b>	<b>92,9</b>	<b>56,5</b>	<b>155,5%</b>

**Nota:** (1) EPI = Economia Potencial Identificada no Exercício;

**Figura 06 – Evolução das EPIs 2011 x 2012.**

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2012 – SAD/PE.

Ressalta-se o vertiginoso aumento ocorrido na Perpart, cuja meta passou de 11 para 51,6 milhões, representando um crescimento de 369,9%. Esse resultado demonstra o efeito propagador das ações de racionalização, que num primeiro momento, restringiam-se à sede da Secretaria (administração direta).

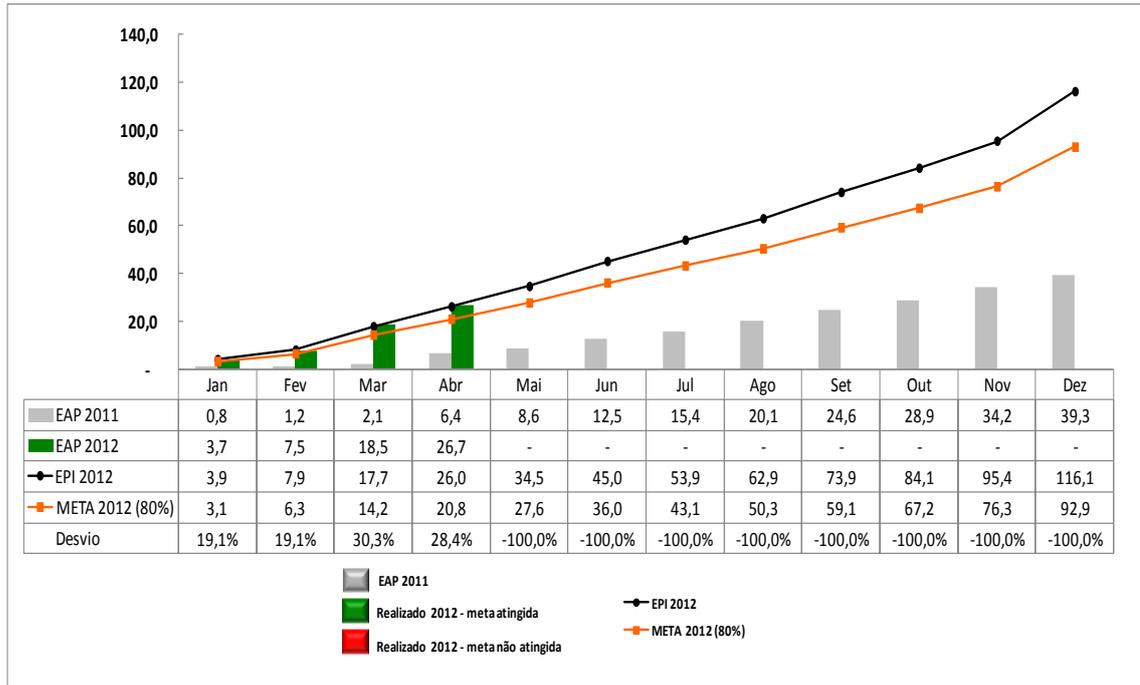
Por fim, anota-se que da meta estabelecida para 2012 (R\$ 92,9 milhões), houve, até abril, a apropriação de R\$ 26,7 milhões, equivalente a 28,4%. Computando-se todas as economias apropriadas (EAP) desde o início do programa (janeiro de 2001), chega-se à cifra de R\$ 66 milhões (vide figuras 07 e 08).

Macroárea		EPI 2012 <sup>1</sup>	Meta 2012 (80%)	Acumulado até Abril/2012				EAG <sup>4</sup> (até Abr/12)	
				EPI <sup>2</sup>	Meta (80%)	EAP <sup>3</sup>	Desvio (EAP-Meta)		EAP / Meta (AH%)
Licitações, Contratos e Compras		18,4	14,7	4,3	3,5	3,7	0,2	106%	12,6
Infraestrutura		12,6	10,1	2,7	2,1	2,6	0,5	125%	10,9
Patrimônio e Engenharia		14,2	11,3	1,2	1,0	2,9	1,9	295%	7,8
Ações de Pessoal		3,5	2,8	0,8	0,6	0,4	-0,2	63%	2,1
Perpart		64,5	51,6	16,0	12,8	15,9	3,0	124%	29,6
IRH		3,0	2,4	1,0	0,8	1,3	0,5	157%	3,0
<b>TOTAL</b>		<b>116,1</b>	<b>92,9</b>	<b>26,0</b>	<b>20,8</b>	<b>26,7</b>	<b>5,9</b>	<b>128%</b>	<b>66,0</b>

**Nota:** (1) EPI = Economia Potencial Identificada no Exercício;  
 (2) EPI<sup>i</sup> = Economia Potencial Identificada até o mês de referência;  
 (3) EAP = Economia Apropriada até o mês de referência;  
 (4) EAG = Economia Apropriada Global (total acumulado de jan/2011 a Abr/2012).

**Figura 07 – Visão consolidada das EPIs e EAPs por macroáreas de atuação.**

Fonte: Mapa de Análise Financeira – MAF 2012 – SAD/PE.



**Figura 08 – Gráfico de gestão das EPIs x EAPs – visão mensal.**

Fonte: Mapa de Análise Financeira (MAF) 2012 – SAD/PE.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A SAD/PE, orientada pela 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). Evidenciou-se, 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 ao erário pernambucano, além de importantes melhorias nos processos pertencentes 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 da despesa pública, inclusive, superando a meta inicialmente estabelecida.

O planejamento e a utilização de ferramentas gerenciais foram pontos fundamentais para o sucesso do programa, materializado nos números obtidos no ano passado e no primeiro quadrimestre de 2012. No exercício de 2011, a Secretaria de Administração promoveu uma economia de R\$ 39,3 milhões, representando 36,7% das economias globais (R\$ 107 milhões) registradas pelo Programa de Racionalização do Gasto Público do Governo Estadual.

Já em 2012, as ações de racionalização foram ampliadas para outras áreas da Secretaria e entidades vinculadas e a nova meta de economia foi estabelecida em R\$ 92,9 milhões. Vale registrar que dessa meta, houve, até abril, a apropriação de R\$ 26,7 milhões, equivalente a 28,4%. Registra-se, também, que o total das economias apropriadas (EAP) desde o início do programa (janeiro de 2011) chega-se à cifra de R\$ 66 milhões, convalidando a eficácia das ações que foram implementadas.

Por fim, impende destacar a mudança da cultura organizacional fomentada pela alta direção da instituição. Sabe-se que todo processo de implementação de novos paradigmas enfrenta 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.



## 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: 23/04/2012.

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: 20/04/2012.

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**, 20a 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**, 18ª ed., McGraw-Hill, Madrid, 2005.

---

### AUTORIA

**Leonildo da Silva Sales Moutinho** – Secretário Executivo de Administração do Estado de Pernambuco. Economista e especialista em administração financeira.

Endereço eletrônico: [leonildo.sales@sad.pe.gov.br](mailto:leonildo.sales@sad.pe.gov.br); [leonildo.sales@hotmail.com](mailto:leonildo.sales@hotmail.com)

