

GERMANO ROLIM DE SOUSA^{1*}, IVAN TEOTONIO RODRIGUES¹, JOÃO HENRIQUE SILVA BILIO¹

¹Bacharel em Ciências Contábeis, Recife – Pernambuco. *E-mail: germanorolim@bol.com.br.

RESUMO

A crise financeira que atinge o Estado Brasileiro provocou cortes drásticos nos orçamentos dos Órgãos Públicos. Estes estão adotando medidas para adequarem-se à nova realidade, buscando reduzir desperdícios através da conscientização dos servidores para que os mesmos adotem práticas eficientes na utilização dos insumos, reduzindo as despesas de custeio das repartições. O tema é o objeto desse estudo e trata objetivamente de medidas para a redução das despesas de custeio do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes no Estado de Pernambuco (DNIT/PE). As práticas que permitem a racionalização das despesas apontadas no texto vão desde a redução do gasto com material de expediente até utilização das novas tecnologias.

Palavras – chave: Despesas de custeio – redução do gasto – conscientização.

OS DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS DIANTE DO CENÁRIO DE CONTINGENCIAMENTO DE DESPESAS

1. INTRODUÇÃO

A boa gestão do gasto público permite a redução de desperdícios possibilitando o aumento dos recursos disponíveis. Reduzir gastos desnecessários no setor público significa, acima de tudo, zelar pelo dinheiro dos contribuintes que são os verdadeiros financiadores do Estado. Cuidar bem dos recursos públicos, utilizando-os da forma mais racional possível, é dever de todo servidor que deseje um serviço público mais eficiente.

Em tempo de bonança, as ineficiências e os desperdícios são pouco notados no setor público. O dinheiro farto acaba por mascará-los. Porém, num cenário como o atual, com queda de arrecadação e constantes cortes orçamentários, os servidores precisam adaptar-se à nova realidade.

Por cuidar da estrutura rodoviária do país, o DNIT sempre contou com um orçamento robusto. Mesmo em crises anteriores, como a de 2008, o órgão não foi tão afetado quanto agora. Essa fartura de recursos financeiros parece ter desenvolvido nos servidores uma cultura de não economizar recursos nas atividades diárias. Dessa forma, apesar da enorme crise atual, não se vê uma preocupação em reduzir consumo de papel e energia elétrica, por exemplo.

Ao longo do texto serão elencadas despesas de expediente que podem ser reduzidas com atitudes simples. O objetivo final desse estudo será o despertar de uma nova cultura organizacional, com menos desperdício e mais eficiência.

2. ANÁLISE DO ENVOLVIMENTO

Vários serviços compõem a Superintendência Regional do DNIT em Pernambuco. Cada um deles realiza uma atividade específica que contribui para o bom desempenho do órgão no cumprimento de sua missão institucional que é implementar e gerir a política de infraestrutura do Sistema Nacional de Viação.

No Serviço de Engenharia são elaborados projetos de expansão e manutenção da malha viária do Estado. O Setor de Recursos Humanos concentra todas as alterações de pessoal da Autarquia. A Seção de Licitações e Contratos Administrativos elabora termos de referência e, de acordo com as necessidades do órgão, realiza licitações para contratação de obras de engenharia e serviços continuados.

O Serviço de Administração e Finanças controla a execução dos contratos de mão-de-obra terceirizada, zelando pelo fiel cumprimento dos mesmos. Quando observadas distorções entre o pactuado e o fornecido, este setor atua junto às empresas para corrigir as discrepâncias. O Setor de Contabilidade e Finanças responde por todos os pagamentos e pelo controle do orçamento e do numerário da Superintendência.

3. ANÁLISE DO PROBLEMA

O consumo de material de expediente nas repartições que compõem o DNIT/PE é enorme. Como exemplo, apenas para a execução de um pagamento a fornecedor, são utilizadas, no mínimo, sete folhas de papel em branco. Os servidores utilizam folhas de

papel em branco como rascunho e não têm o hábito de utilizar a rede de computadores para corrigir os documentos antes que eles sejam impressos.

Além disso, há subutilização de equipamentos. Em cada uma das repartições há mais de uma impressora, fazendo aumentar não só o consumo de papel, mais também o de eletricidade e de toner.

Tal problema pode ser resolvido rapidamente, com a utilização de impressoras de médio porte para uso comum, centralizadas em local pré-estabelecido pela administração em substituição a impressoras menores, de uso individual. Tal medida tende a reduzir o consumo e o gasto desnecessário de papel, cartuchos de tinta e toner pois, necessitando deslocarem-se para buscar as impressões, os servidores tendem a imprimir só o que realmente precisam.

4. ANÁLISE DOS OBJETIVOS

Tendo em mente os problemas elencados, os objetivos a serem alcançados são determinados. Assim, num primeiro momento, é necessário o convencimento de servidores e terceirizados da importância da colaboração de todos para a redução dos gastos com material de expediente, energia elétrica e telefone. Posteriormente, esse convencimento preliminar deverá tornar-se prática reiterada, havendo uma verdadeira revolução na cultura organizacional.

Outra consequência da plena realização do objetivo será uma efetiva contribuição dos servidores do órgão para a preservação do meio ambiente. Hoje, essa contribuição é apenas retórica.

5. ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS

A alternativa proposta já é bastante utilizada nas organizações privadas e no setor público. No Exército Brasileiro (EB), por exemplo, a utilização de papel é mínima. Este órgão utiliza o sistema de protocolo eletrônico (SPED) que torna eletrônico todos os documentos e processos. Com isso houve uma significativa redução no uso de materiais de expediente como energia elétrica, toner e papel. Outro fator que também contribuiu para a redução dos gastos correntes no EB foi a quase que exclusiva utilização de software livre.

De acordo com a Free Software Foundation um Software é tido como livre quando, embora com algumas restrições, pode ser utilizado, imitado, alterado e compartilhado

Após aderir à política de software livre, os gastos com licenciamento de software no EB foram reduzidos drasticamente. Outro caso de sucesso com a adoção dessa política foi o Banco do Brasil.

Dessa forma, tanto o uso do SPED como a adoção do software livre são condutas que o DNIT/PE pode aplicar e obter o mesmo sucesso.

6. METODOLOGIA

Redução e eficiência do gasto público são questões muito discutidas atualmente. A necessidade de aperfeiçoar o emprego dos diferentes recursos utilizados nas organizações é uma forma de contribuir para a melhoria do serviço público.

Lima (2007, p. 07) ensina ser eficiente é produzir produtos ou prestar serviços de maneira certa. Dessa maneira, o processo precisa ter operações dirigidas de maneira racional aproveitando ao máximo os insumos disponíveis, como tempo, dinheiro, conhecimento, energia, instalações e equipamentos. Da mesma forma, um controle constante precisa ser exercido, corrigindo distorções e evitando desperdícios.

Corroborando com isso, Meirelles (2000, p. 610) define controle na Administração Pública como “[...] a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta do outro”. Já Womack e Jones (1998, p.3), entendem desperdício da seguinte forma:

“Desperdícios são erros que exigem retificação, produção de itens que ninguém deseja, acúmulo de mercadorias no estoque, etapas de processamento que na verdade não são necessárias, movimentação de funcionários e transporte de mercadorias de um lugar para outro sem propósito, grupos de pessoas em uma atividade posterior que ficam esperando porque uma atividade não foi realizada dentro do prazo, e bens e serviços que não atendem às necessidades do cliente.”

Conclui-se desses ensinamentos que uma direção vigilante e controlada gera eficiência e melhoria contínua sendo esses os objetivos a serem perseguidos pelo

DNIT/PE. Para isso é preciso incentivar ações que possibilitem alcançá-los. Desta forma, a Superintendência Regional do DNIT em Pernambuco lançou neste ano um projeto para evitar o desperdício de recursos como água, energia e telefone, bem como de reduzir o consumo de materiais de expediente. A conscientização do uso disciplinado do patrimônio público é essencial para a conservação e economia dos itens usados diariamente.

O objetivo é criar uma cultura de eficiência do gasto público nos servidores e dirigentes da Superintendência Regional do DNIT/PE. Esse objetivo é atingido com ações de divulgação de boas práticas, campanhas de redução de despesas e realização de palestras e seminários.

As palestras deverão ter uma periodicidade determinada – uma por mês ou a cada dois meses - com a finalidade de manter o pessoal em constante atenção quanto à importância do uso racional dos recursos públicos.

6.1. ESCOPO

O foco desse estudo é chamar a atenção de todos os integrantes do DNIT/PE, para a importância da redução dos desperdícios com material de expediente como papel, tonner, energia elétrica, telefone. Outro ponto a ser explorado, e que trará um impacto positivo na racionalização dos gastos correntes, será a utilização de software livre na sede do DNIT/PE e em suas Unidades Locais.

Quanto à economia de papel, nos encontros serão abordados temas como a redução do número de impressoras, uma vez que há um número excessivo delas por toda repartição. Aliado a isso, será mostrada a importância da utilização da rede de computadores para a tramitação de documentos, evitando o desperdício de papel e o consequente dano ao erário público. Dessa forma, os servidores deverão ser incentivados a adotarem as seguintes práticas:

- Julgar a real necessidade de imprimir, evitando que textos impressos sejam descartados logo após sua leitura;
- Imprimir frente e verso;
- Evitar impressões desnecessárias, fazendo uso da internet, intranet, e utilizando e-mails para enviar documentos;

Relativamente à energia elétrica, a postura adotada por todo servidor será na direção de economia constante. A redução do desperdício e dos gastos possibilitará mais

economia orçamentária e, nesse contexto, os servidores deverão ser incentivados a adotarem as seguintes medidas:

- Abrir janelas, cortinas e persianas, dando preferência à iluminação natural;
- Apagar as lâmpadas de ambientes quando não se encontrem pessoas;
- Ao sair para o almoço, desligar, ao menos, o monitor do computador;
- Otimizar o uso de elevadores. Se subir apenas um andar ou se for descer dois andares, use a escada. Além de fazer exercício economiza-se energia elétrica;
- Manter as paredes do ambiente de trabalho preferencialmente pintadas com cores claras.;
- Se estiver com sistema de ar condicionado ligado, manter portas e janelas fechadas para evitar a entrada de ar externo, otimizando o sistema.

No tocante à telefonia, uma alternativa para conter os gastos a ela relacionados é a utilização de software de comunicação eletrônica para o envio de mensagens instantâneas (instant text messaging) ou para a transmissão de voz (Voice over Internet Protocol – VoIP). Essa prática será muito útil no DNIT/PE pois os servidores de unidades do órgão ou entidade estão localizados em municípios diferentes e precisam se comunicar com grande frequência

Um dos serviços de VoIP mais conhecidos, o Skype, é um software que permite comunicação grátis pela Internet através de conexões de voz sobre IP (VoIP), ou seja, faz chamadas a partir de um computador, de graça, para outros usuários Skype. Outro aplicativo de celular que permite mensagens de texto e ligações a custo zero é o WhatsApp. As práticas em questão permitem reduzir e até zerar gastos com telefonia interestadual.

Além das citadas atitudes, outras condutas deverão ser adotadas pelos servidores como por exemplo:

- Evitar telefonemas particulares ou desnecessários;
- Utilizar-se de meios eletrônicos como e-mails e malote digital para correspondências e como meio de comunicação em geral;
- Evitar falar por muito tempo ao telefone;
- Evitar ligações de telefone fixo para móvel.

Além dos aspectos anteriores, outro elemento que este estudo observa como uma grande possibilidade de redução de gastos é o uso de software livre na Superintendência Regional do DNIT/PE, pois estes não têm custo da aquisição. Da mesma forma, não precisam ser licitados, tornando desnecessário o envolvimento de servidores para observar se o processo está ou não de acordo com as leis que regem as compras públicas. Tal fato não seria possível em caso de aquisição de um Software Proprietário. Portanto, no que concerne à tecnologia da informação, é inegável a economia que o uso de Software Livre proporcionaria à Administração.

Para o servidor, usuário normal de um computador no DNIT/PE, a economia gerada já é suficiente para convencê-lo a utilizar softwares livres. No entanto, neste Órgão, também é necessário convencer o Setor de Informática e a direção do Órgão da importância da mudança sugerida, para a redução das despesas. Sendo assim, para esses *Stakeholders* serão apresentados três outros aspectos relevantes:

- A utilização de software livre proporciona a liberdade de escolha do fornecedor. Essa autonomia de escolha permite ao Órgão, utilizar o software sem restrições;
- Outro aspecto relevante que envolve o uso de software livre está relacionado ao custo. Projetos tecnológicos que utilizem este tipo de software, geralmente têm um custo muito menor que o de um software proprietário, na medida em que não inclui o gasto com licença de uso, contratos de manutenção, dentre outros, o que gera um grande impacto no custo final de implementação;
- Toda espécie de software está sujeita a erros de programação que podem comprometer a disponibilidade, integridade e a confidencialidade dos sistemas. Entretanto, no que tange à segurança, comparando-se os sistemas proprietários e livres, no primeiro fica mais difícil encontrar os erros e problemas que o sistema pode apresentar.

7. MARCO LÓGICO

	Descrição sumária	Indicadores – objetivamente comprováveis	Meios de verificação	Fatores de risco – hipóteses ou pressupostos
Hipóteses de desenvolvimento	<p><i>Objetivo geral (OG)</i> Para que o projeto deverá contribuir?</p> <p>Conscientizar o público interno da importância de se reduzir os gastos com despesas gerais como papel e tonner, energia elétrica e telefone, por exemplo.</p> <p>1</p>	<p>Como vamos medir o conteúdo do objetivo superior?</p> <p>Qualidade, quantidade, duração, local, grupo destinatário.</p> <p>O alcance do objetivo pode ser medido pela efetiva diminuição na quantidade de papel utilizado, redução nas contas de luz e telefone e nos gastos com licenciamento de softwares.</p> <p>9</p>	<p>Que documentos, podem ser utilizados para comprovar os indicadores a serem medidos?</p> <p>Não existe histórico no Órgão impossibilitando uma comparação adequada.</p> <p>12</p>	<p>Quais fatores externos têm que ocorrer, para que o objetivo superior seja mantido no longo prazo?</p> <p>Não existem. A conscientização deverá acontecer relativamente ao público interno.</p> <p>8</p>
	<p><i>Objetivo do projeto (OP)</i> Com que contribuímos essencialmente para alcançar o objetivo superior?</p> <p>Manter apenas uma impressora por seção da repartição, incentivar os integrantes a usar a rede interna evitando assim desperdício de papel, tonner e energia elétrica.</p> <p>2</p>	<p>Como vamos medir o conteúdo do Objetivo do Projeto?</p> <p>Idem</p> <p>O sucesso do projeto pode ser avaliado quando verificarmos a existência de apenas uma impressora por seção e as pessoas utilizando fortemente a intranet, evitando desperdício de papel, tonner e, principalmente, dinheiro do contribuinte.</p> <p>10</p>	<p>Idem</p> <p>Não existe histórico no Órgão impossibilitando uma comparação adequada.</p> <p>13</p>	<p>Que fatores externos têm que ocorrer, para que o OS seja alcançado.</p> <p>Não há. A conscientização deverá acontecer relativamente ao público interno</p> <p>7</p>

Fatores controláveis	<p><i>Resultados</i> Que têm que ser obtidos – quantidade e qualidade – para alcançar o efeito esperado (OP). Redução no consumo de papel, tonner e incentivo ao uso de software livre. Além disso, deve haver um incremento no uso da intranet, evitando desperdício de papel. Em prazo maior, buscar-se-á a digitalização de documentos, reduzindo ao máximo o arquivo impresso.</p> <p>3</p>	<p>Como medir o conteúdo dos Resultados? Idem O sucesso do projeto pode ser avaliado quando verificarmos a existência de apenas uma impressora por seção e as pessoas utilizando fortemente a intranet, evitando desperdício de papel, tonner e, principalmente, dinheiro do contribuinte.</p> <p>11</p>	<p>Idem Não existe histórico no Órgão impossibilitando uma comparação adequada.</p> <p>14</p>	<p>Que fatores externos – em relação aos resultados – têm que ocorrer para que o objetivo do projeto seja alcançado. Não há. A conscientização deverá acontecer relativamente ao público interno.</p> <p>6</p>
	<p><i>Atividades</i> Pacote de medidas e ações do projeto visando alcançar os resultados pretendidos. Realização de palestras e visitas às repartições do Órgão para explicar a importância de se reduzir gastos correntes, principalmente em momentos de crise como a atual. Por ocasião dessas atividades se tentará identificar focos de desperdício, como mais de uma impressora por seção e não utilização de intranet na sua plenitude.</p> <p>4</p>	<p>Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades? O insumo utilizado será basicamente o pessoal da Seção de Contabilidade e Finanças que, sob a orientação do gestor financeiro, realizará palestras e visitará todas as seções do Órgão continuamente procurando conscientizar todos os servidores da importância de reduzir gastos correntes.</p> <p>15</p>	<p>Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos? Não existe histórico no Órgão impossibilitando uma comparação adequada.</p> <p>16</p>	<p>Que fatores externos – em relação às atividades – têm que ocorrer, para que os resultados sejam alcançados Não há. A conscientização deverá acontecer relativamente ao público interno</p> <p>5</p>
<p><i>Pré-requisitos</i> Condições prévias e requisitos para implementar as atividades 1-Disponibilidade do gestor financeiro em visitar as seções do Órgão, explicando aos servidores a importância de se economizar recursos correntes. 2-Empenho dos servidores para o sucesso do projeto representando o início de uma mudança de cultura no Órgão.</p> <p>17</p>				

8. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Sugestão ao Superintendente do DNIT/PE, para que o mesmo reconheça a importância desse estudo dando respaldo ao mesmo e, dessa forma, estimulando todos os servidores a colaborarem, reduzindo desperdícios e incentivando-os a sugerir medidas de redução de gastos além dos anteriormente elencados.

9. CONCLUSÃO

O DNIT/PE procura adotar novas concepções, procedimentos e ferramentas com o propósito de racionalizar seus gastos. O objetivo desse estudo é estimular os servidores da Autarquia a porem em prática os princípios constitucionais da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Com isso, espera-se uma mudança da cultura organizacional fomentada, inclusive, pela direção da instituição. Sabe-se que todo processo de implementação de novos paradigmas enfrenta entraves e dificuldades, que precisam ser superados. Mas com a participação efetiva dos líderes e servidores é possível desenvolver e implementar novas soluções que apresentem resultados satisfatórios e possibilitem a melhoria da gestão pública.

10. REFERÊNCIAS

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 12/05/2016.
2. CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. Esquema do marco lógico. Rio de Janeiro: FGV Online, 2006.
3. LIMA, Paulo Daniel Barreto. A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

4. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

5. MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

6. WOMACK, James P.; JONES, Daniela T. A mentalidade enxuta nas empresas. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.