

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,
ORÇAMENTO E GESTÃO**

COLETÂNEA DE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DO GASTO PÚBLICO

TERCEIRA EDIÇÃO
Brasília, Abril de 2012



PROJETO
Esplanada
Sustentável

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

SECRETÁRIA DO ORÇAMENTO FEDERAL

Célia Corrêa

SECRETÁRIO-ADJUNTO DE ORÇAMENTO – GESTÃO CORPORATIVA

Eliomar Wesley Ayres da Fonseca Rios

COORDENADOR-GERAL DE INOVAÇÃO E ASSUNTOS ORÇAMENTÁRIOS E FEDERATIVOS

Márcio Luiz de Albuquerque Oliveira

EQUIPE TÉCNICA

André Guimarães Resende Martins do Valle

Carlos Augusto de Oliveira Santos

Catarina Mendonça Ferreira Lima Pinheiro

Eduardo Du Pasquier Brasileiro

Isabella Amaral da Silva

Leila Barbieri de Matos Frossard

Munique Barros Carvalho

COLABORAÇÃO

Eletrobrás – Procel

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome

Ministério do Meio Ambiente

Ministério das Minas e Energia

DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO



INFORMAÇÕES

Secretaria de Orçamento Federal (SOF)

SEPN 516, Bloco D, Lote 8

70770-524 - Brasília / DF

Telefone: (61) 2020-2388

www.portalsof.planejamento.gov.br/PEG

gasto.eficiente@planejamento.gov.br

“Quando os anos 80 chegaram [junto com a competição japonesa], nós [da empresa General Electric - GE] não tivemos outra escolha senão radicalmente expandir a mentalidade do ‘não-inventado-aqui’, e fizemos isso celebrando pessoas que não só inventavam coisas, mas que encontravam grandes idéias de qualquer parte e compartilhavam-nas com qualquer pessoa dentro da empresa. Nós viemos a chamar esse comportamento de ‘sem-fronteiras’. Essa palavra... basicamente descrevia a obsessão em encontrar uma maneira melhor – ou uma idéia melhor – sendo sua fonte uma universidade, outro setor da GE, ou outra empresa do outro lado da rua ou do outro lado do planeta.

(...)

O impacto desse pensamento sem-fronteira na implementação de nossa estratégia foi gigantesco”.¹

Jack Welch

Ex-Presidente da General Electric
Professor da Sloan Business School do MIT

¹ Welch, Jack. *Winning*. Nova Iorque: Harper, 2007. p. 185.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. GASTOS EM GERAL.....	13
1.1 CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS	13
Descrição	13
Benefícios.....	13
Facilidade de Implementação	14
Organizações que Adotaram a Prática	14
1.2 PREGÃO ELETRÔNICO.....	14
Descrição	14
Benefícios.....	15
Facilidade de Implementação	15
Organizações que Adotaram a Prática	15
1.3 TRANSPARÊNCIA ELETRÔNICA.....	16
Descrição	16
Benefícios.....	16
Facilidade de Implementação	16
Organizações que Adotam a Prática	17
1.4 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE GASTOS.....	17
Descrição	17
Benefícios.....	18
Facilidade de Implementação	18
1.5 SISTEMA DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS	19
Descrição	19
Benefícios.....	19
Facilidade de Implementação	20
Organizações que Adotam a Prática	20
1.6 CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS SERVIDORES	20
Descrição	20
Benefícios.....	20
Facilidade de Implementação	21
Organizações que Adotam a Prática	21

2. GASTOS COM ÁGUA E ESGOTO.....	21
2.1 MANUTENÇÃO DO CONSUMO DE ÁGUA EM NÍVEL ADEQUADO	21
Descrição	21
Benefícios.....	21
Facilidade de Implementação	22
Organizações que Adotaram a Prática	22
2.2 LAVAGEM PRÓ-AMBIENTAL DE CARROS OFICIAIS	23
Descrição.....	23
Benefícios.....	23
Facilidade de Implementação	24
2.3 CAPTAÇÃO DA ÁGUA DA CHUVA	24
Descrição.....	24
Benefícios.....	24
Facilidade de Implementação	24
Organizações que Adotaram a Prática	25
3. GASTOS COM COMBUSTÍVEL E AUTOMÓVEIS.....	25
3.1 MOTOBOY	25
Descrição.....	25
Benefícios.....	25
Facilidade de Implementação	25
Organizações que Adotaram a Prática	25
3.2 Sistema Eletrônico de Controle de Combustível.....	26
Descrição.....	26
Benefícios.....	26
Facilidade de Implementação	26
Organizações que Adotaram a Prática	26
4. GASTOS COM DIÁRIAS E PASSAGENS.....	27
4.1 PROCEDIMENTOS DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS.....	27
Descrição.....	27
Benefícios.....	27
Facilidade de Implementação	27
Organizações que Adotaram a Prática	27
4.2 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS	28
Descrição.....	28
Benefícios.....	28
Facilidade de Implementação	28

4.3 DESCONTO CONTRATUAL ESCALONADO	29
Descrição.....	29
Benefícios.....	29
Facilidade de Implementação	30
5. GASTOS COM COMUNICAÇÃO	30
5.1 DESPESAS COM ENVIO DE CORRESPONDÊNCIAS.....	30
Descrição.....	30
Benefícios.....	30
Facilidade de Implementação	31
6. GASTOS COM ENERGIA ELÉTRICA	31
6.1 ECONOMIA DE ENERGIA ELÉTRICA E REDUÇÃO DA FATURA.....	31
Descrição.....	31
Recomendações Gerais	31
Boas Práticas para Redução do Consumo de Energia Elétrica.....	32
Benefícios.....	34
Facilidade de Implementação	34
7. GASTOS COM MATERIAL DE EXPEDIENTE	35
7.1 ILHAS DE IMPRESSÃO	35
Descrição.....	35
Benefícios.....	35
Facilidade de Implementação	35
Organizações que Adotaram a Prática	36
7.2 PADRONIZAÇÃO DE IMPRESSÃO ECONÔMICA	36
Descrição.....	36
Benefícios.....	36
Facilidade de Implementação	36
Organizações que Adotaram a Prática	36
7.3 CONTRATAÇÃO POR PÁGINA	36
Descrição.....	36
Benefícios.....	37
Facilidade de Implementação	37
7.4 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE IMPRESSÃO	37
Descrição.....	37
Benefícios.....	37
Facilidade de Implementação	38
Organizações que Adotaram a Prática	38

7.5 NÃO-IMPRESSÃO DE CONTRACHEQUES	38
Descrição.....	38
Benefícios.....	39
Facilidade de Implementação	39
7.6 UTILIZAÇÃO DE PAPEL NÃO-CLORADO E RECICLADO	39
Descrição.....	39
Benefícios.....	39
Facilidade de Implementação	40
Organizações que adotaram a prática	40
7.7 OTIMIZAÇÃO DO USO DO PAPEL.....	40
Descrição.....	40
Benefícios.....	40
Facilidade de Implementação	40
Organizações que adotaram a prática	40
8. COPOS PLÁSTICOS	41
8.1 RACIONALIDADE NO USO DE COPOS DESCARTÁVEIS	41
Descrição.....	41
Benefícios.....	41
Facilidade de implementação	41
Organizações que adotaram a prática	41
9. GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.....	42
9.1 COLETA SELETIVA SOLIDÁRIA (DECRETO 5.940/06).....	42
Descrição.....	42
Benefícios.....	42
Facilidade de Implementação.....	42
Comissão de Coleta Seletiva Solidária - CCSS.....	42
Infraestrutura	43
Campanhas de Sensibilização.....	44
Sistema de Acompanhamento	44
10. GASTOS COM PROCESSAMENTO DE DADOS.....	44
10.1 CONTROLE DE CORREIO ELETRÔNICO INSTITUCIONAL	44
Descrição.....	44
Benefícios.....	45
Facilidade de Implementação.....	45
Organizações que Adotaram a Prática	45

11. GASTOS COM TELECOMUNICAÇÕES.....	45
11.1 SOFTWARE DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA.....	45
Descrição.....	45
Benefício	46
Facilidade de Implementação	46
11.2 REDE ÓPTICA DE COMUNICAÇÕES	46
Descrição.....	46
Benefícios.....	46
Facilidade de Implementação	47
Organizações que Adotaram a Prática	47
11.3 REGULAMENTAÇÃO DO USO DE TELEFONIA FIXA E MÓVEL.....	47
Descrição.....	47
Benefícios.....	48
Facilidade de Implementação	48
Organizações que Adotaram a Prática	48
12. VIGILÂNCIA	48
12.1 VIGILÂNCIA ELETRÔNICA	49
Descrição.....	49
Benefícios.....	49
Facilidade de Implementação	50
Organizações que Adotam a Prática.....	50
CONCLUSÃO.....	50
BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUÇÃO

A boa gestão do gasto público permite a redução de desperdícios, o que possibilita o aumento dos recursos disponíveis para o Estado atender melhor a população nas mais diversas formas: desde a manutenção e o aparelhamento dos hospitais públicos à aquisição de viaturas para as instituições de segurança pública.

Tendo isso em vista, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio da Secretaria de Orçamento Federal (SOF), elaborou a presente coletânea para catalogar, explicar e disponibilizar melhores práticas dos setores público e privado na área de gestão de gastos. A coletânea está disponível ao público, porém se direciona especialmente a gestores de recursos públicos de todos os Poderes e entes da federação que podem aplicar essas práticas no dia-a-dia de seus trabalhos. Para atender a um público tão amplo, a presente obra faz uso de linguagem acessível, evitando, sempre que possível, o uso de terminologia técnica.

Nesta terceira edição, atualizamos algumas medidas para eficiência nos gastos administrativos e acrescentamos outras práticas. O primeiro capítulo versa sobre algumas práticas relativas aos gastos administrativos em geral, que podem ser aplicadas pela instituição como um todo. Os demais capítulos tratam de práticas para despesas específicas tais como água e esgoto; combustíveis e automóveis; entre outras. Em cada subitem é descrita, de maneira geral, a prática, bem como são apresentados, quando possível, os benefícios obtidos, o grau de facilidade para sua implantação, e a organização pública ou privada que adotou a prática.

A seguir apresentamos as melhores práticas por nós coletadas, sintam-se à vontade para copiá-las, aprimorá-las e inovar.

1. GASTOS EM GERAL

1.1 CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Descrição

Um órgão ou entidade (que denominaremos de “central de compras”) se dedica a realizar aquisições de vários produtos para outros órgãos e entidades. A central de compras pode trabalhar de forma impositiva, obrigando as demais organizações, por norma, a recorrer a ela para realizar compras de determinados bens e serviços. Por outro lado, ela pode atuar como uma facilitadora, realizando aquisições em larga escala para órgãos e entidades que aderirem à sua chamada.

Qualquer que seja o modelo adotado é possível utilizar o sistema de registro de preços previsto, no âmbito de todas as esferas federativas, pelo artigo 15, da Lei nº 8.666, de 1993, e regulamentado, no âmbito da União, pelo Decreto nº 3.931, de 2001. Nesse sistema, a central de compras registra o menor preço unitário ofertado para determinado produto especificado pela Administração Pública. Assim, os demais órgãos podem solicitar à central de compras a aquisição do produto (até um limite de quantia) ao preço registrado. Preferivelmente, antes de atender ao solicitante, a central deve confirmar se essa possui dotação orçamentária suficiente para arcar com as despesas solicitadas.

A utilização da centralização das compras não implica necessariamente a entrega centralizada dos bens adquiridos. Essa centralização de entregas pode reduzir a eficiência da organização pública, pois aumenta as despesas com logística. A prática de centralização é recomendável no caso de bens e serviços gerais e comuns a todos ou à maioria dos órgãos ou entidades envolvidos – como papel e caneta, por exemplo. No caso de bens e serviços mais específicos e singulares, o processo de aquisição deve ser centralizado sob a responsabilidade do órgão ou entidade que tem mais conhecimento técnico sobre o assunto.

Benefícios

A grande vantagem desta prática é permitir a aquisição de produtos em quantidades maiores, o que tende a reduzir o preço da compra. Esse benefício é maior quanto maior for o volume de produtos gerais e comuns adquiridos pela organização. Outro benefício importante é a padronização, quando possível, dos bens adquiridos, possibilitando uma melhor comparação de preços e facilitando a gestão de estoques.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há empecilhos normativos. Já a adoção de um sistema de registro de preços está prevista em lei e decreto, como mencionado anteriormente. Do lado técnico, é preciso constituir um corpo de profissionais capacitados para administrar a central de compras e dotá-los de ferramentas adequadas. Em termos de investimentos iniciais, é preciso considerar a necessidade de se alocar recursos para a nova central de compras, caso se constitua de um novo órgão na estrutura administrativa.

Organizações que Adotaram a Prática

No Brasil, várias organizações públicas relevantes possuem estruturas com a função de centralizar algumas compras, sendo que algumas dessas organizações centralizam muito mais do que outras. Eis alguns exemplos:

- Governo Federal¹;
- Governo do Estado de São Paulo²;
- Governo do Estado de Minas Gerais³; e
- Governo do Estado do Mato Grosso⁴.

O mesmo se aplica ao exterior, eis alguns exemplos:

- Ministério da Fazenda do Reino Unido (*Her Majesty's Treasury*)⁵;
- Parlamento do Reino Unido⁶; e
- Universidade de Chicago nos Estados Unidos⁷.

1.2 PREGÃO ELETRÔNICO

Descrição

O pregão é uma modalidade de licitação voltada à aquisição de bens e serviços comuns. No âmbito de todas as esferas da federação o pregão é regido pela Lei 10.520, de 2002. O Pregão funciona como um leilão reverso: o licitante que oferecer o menor preço pelo produto vence o leilão, desde que atenda às especificações estipuladas pela Administração Pública. Há duas espécies de pregão: presencial e eletrônico. Na versão presencial, os licitantes e o pregoeiro (o responsável

1 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Comprasnet*. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>.

2 BRASIL. Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo. *Pregão*. Disponível em: <www.pregao.sp.gov.br>.

3 BRASIL. Governo do Estado de Minas Gerais. *Compr@as MG*. Disponível em: <www.compras.mg.gov.br>.

4 BRASIL. Secretaria de Estado de Administração do Governo do Estado de Mato Grosso. *Portal de Aquisições do Estado*. Disponível em: <<http://aquisicoes.sad.mt.gov.br/>>.

5 REINO UNIDO. Her Majesty's Treasury. *Office of Government Commerce*. Disponível em: <www.ogc.gov.uk/index.asp>.

6 REINO UNIDO. United Kingdom Parliament. *Central Procurement Office (House of Commons)*. Disponível em: <www.parliament.uk/about_commons/cpo.cfm>.

7 UNIVERSITY OF CHICAGO. *The University of Chicago Central Procurement Services*. Disponível em: <cps.uchicago.edu/public>.

pelo pregão) encontram-se fisicamente em um mesmo local para realizarem o processo. No pregão eletrônico, a participação se dá por meio de sistema eletrônico de compras, via internet. No âmbito do Poder Executivo da União o pregão eletrônico é regulamentado pelo Decreto 5.450, de 2005.

Benefícios

O pregão eletrônico, por ser acessível via internet, facilita a participação de licitantes que se situam fisicamente distantes do órgão ou entidade pregoeiro. Isso aumenta o número de licitantes e a concorrência entre estes, o que reduz o preço ofertado ao Estado.

O sistema utilizado pelo pregão eletrônico, qualquer que seja, tende a automatizar muitas etapas, acelerando o processo, o que economiza tempo e dinheiro. Além disso, o pregão, em qualquer espécie, inverte as fases de um processo licitatório tradicional previsto na Lei 8.666, de 1993. Numa licitação tradicional, confere-se a habilitação de todos os participantes (se forem muitos, esta fase pode levar meses) e depois se passa para a fase de propostas de preço. No pregão, as propostas de preço ocorrem em primeiro lugar e, depois, se confere a habilitação do melhor colocado.

Outra vantagem desta prática é a transparência que ela possibilita, com a disponibilização do processo das compras governamentais ao público, via internet. Essa publicidade pode gerar um impacto bastante positivo na cultura de uma organização.

Facilidade de Implementação

Conforme mencionado, a prática é respaldada por lei e decreto. Tecnicamente, a implementação é complexa para as esferas e poderes que ainda não dispõem de sistema informatizado para a realização dos pregões eletrônicos. No caso dos órgãos da União, além de obrigatória, a utilização é bastante simples, sendo utilizado o Comprasnet, sítio eletrônico de licitações do Governo Federal. Também houve cessão da utilização do Comprasnet para órgãos de outras esferas da Administração, bem como pra governos de outros países da América Latina.

Organizações que Adotaram a Prática

O pregão eletrônico é muito difundido pelos órgãos e entidades públicos de todas as esferas da federação⁸. Entre os que adotaram a prática estão o Governo Federal; os governos dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso, Ceará, Rio Grande do Norte e Goiás; bem como diversos bancos oficiais, incluindo o Banco Central; inúmeras prefeituras; e vários tribunais federais e estaduais.

8 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Comprasnet*. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>.

1.3 TRANSPARÊNCIA ELETRÔNICA

Descrição

Utiliza-se página institucional de internet para disponibilizar à sociedade a execução orçamentária do órgão ou entidade pública, bem como outras informações correlatas e pertinentes, tais como: contratos, preços, empresas licitantes penalizadas, convênios, convenientes inadimplentes, etc.

Benefícios

A transparência pressiona a organização pública a evitar desperdícios condenáveis pela sociedade e, graças à transparência, mais facilmente divulgados pela mídia. Este efeito pode ser poderoso para uma organização que recebe bastante atenção do público e cuja gestão de gastos é imperfeita.

Porém, dado o amplo alcance publicitário dessa iniciativa, qualquer organização pode ganhar com efeitos culturais transformadores. É de se esperar que os servidores se conscientizem mais sobre a alocação de recursos, quando seu órgão ou entidade faz questão de mostrar a todos como ela lida com o tema.

Facilidade de Implementação

Essa prática se fundamenta legalmente no caput do artigo 37 da Constituição da República que estabelece que todos os Poderes e esferas federativas do Estado obedecerão ao princípio da publicidade. Em termos técnicos é preciso contratar o serviço ou designar servidores capacitados em informática para implantar o portal. As resistências política e corporativa podem ser graves se houver servidores da área de compras do órgão ou entidade que temam sofrer penalizações administrativas. Porém, esse tipo de iniciativa tende a ser muito bem aceita pelos demais servidores.

Há também a necessidade de se alocar recurso para a iniciativa. Mas ressalta-se, que, caso o portal seja montado por equipe da própria organização, é possível desenvolver um sítio com um bom nível de qualidade utilizando ferramentas de software livre⁹ (ou seja, de uso gratuito), o que reduz drasticamente seu custo. Observa-se que boa parte dos portais do governo federal brasileiro é desenvolvida com software livre. Para hospedar a página é possível contratar o serviço a preços bastante razoáveis. Para se ter uma idéia, empresas americanas¹⁰ cobram tarifas tão baixas como cerca de R\$9 por mês para disponibilizar um espaço virtual de 500GB e transmissão mensal de 5TB – o suficiente para um portal de grande porte. Serviços similares são oferecidos

9 Exemplos de software livre para desenvolvimento de sítios incluem: Xoops, Drupal e Plone (permitem a montagem de páginas com pouco recurso à programação); MySQL (banco para de dados); phpMyAdmin (interface amigável para administrar o MySQL); e Apache e Zope (possibilitam acesso via internet à página desenvolvida).

10 DREAMHOST. *Dreamhost*. Disponível em: <www.dreamhost.com>.

por empresas brasileiras. Considerando o baixo preço desse serviço, pode ser viável dispensar a licitação da aquisição desse, com base no artigo 24 da Lei 8.666 de 1993, o que pode agilizar o processo de compra.

Organizações que Adotam a Prática

A Controladoria-Geral da União possui um Portal da Transparência que disponibiliza ao público uma ferramenta que permite a consulta dos gastos dos órgãos e entidades da União.¹¹ A mesma instituição disponibiliza, em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sítio de Transparência Pública¹² que detalha informações sobre execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, e diárias e passagens de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

O Gabinete do Ministro da Justiça possui uma Coordenação que se dedica a um Programa de Transparência. O Programa disponibiliza, em sítio próprio, informações relativas ao Ministério, similares às constantes do sítio de Transparência Pública, além de muitas outras informações pertinentes.¹³

A Câmara dos Deputados dedica parte de seu sítio à transparência de seu orçamento, sua gestão fiscal, seus contratos e convênios, além de dar outras informações.¹⁴ O Senado Federal disponibiliza ao público em geral um poderoso sistema de consulta de gastos federais denominado SIGA Brasil¹⁵.

Nos Estados Unidos, a Casa Branca divulga os gastos do governo federal desse país bem como informações sobre contratos e fornecedores¹⁶.

1.4 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE GASTOS

Descrição

Adquire-se ou desenvolve-se internamente um sistema informatizado que controla um ou mais tipos de gastos de uma organização. No caso de organizações de pequeno porte, que lidam com dados em menor volume e complexidade, o referido sistema pode ser desenvolvido por não-programadores utilizando ferramentas de informática básicas como o Microsoft Excel e o Access, ou outras ferramentas de uso livre como as disponíveis nos pacotes de escritório Open

11 BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Portal da Transparência*. Disponível em: <www.portaltransparencia.gov.br>.

12 BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Transparência Pública*. Disponível em: <www1.transparencia.gov.br/Transparencia-Cliente>.

13 BRASIL. Ministério da Justiça. *Programa de Transparência*. Disponível em: <www.mj.gov.br/data/Pages/MJC650F76APTBRNN.htm>.

14 BRASIL. Câmara dos Deputados. *Transparência*. Disponível em: <www2.camara.gov.br/transparencia>.

15 BRASIL. Senado Federal. *Orçamento da União*. Disponível em: <www9.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento_senado/SigaBrasil>.

16 ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Casa Branca. *USA Spending*. Disponível em: <www.usaspending.gov/>.

Office¹⁷ e BrOffice¹⁸. No caso de médias e grandes organizações, que lidam com dados em maior volume e complexidade, o sistema mais adequado seria aquele desenvolvido por programadores profissionais utilizando ferramentas avançadas de tecnologia da informação. As funcionalidades de um sistema de controle de gastos podem variar bastante dependendo dos tipos de gastos abordados e das necessidades da organização. Porém, algumas funcionalidades que geralmente representam vantagens em qualquer situação incluem:

- Acesso aos usuários via internet.
- Acesso a dados sigilosos restritos a servidores.
- Segurança das informações do sistema.
- Coleta e acompanhamento de dados financeiros (gastos com água, por exemplo) e físicos (consumo de água, por exemplo) das despesas mais relevantes da organização.
- Cruzamento de dados físicos e financeiros para formar indicadores de desempenho (gastos com água por pessoa por dia, por exemplo).¹⁹
- Integração com outros sistemas estruturantes da organização.

Difícilmente se produz um sistema que atenda perfeitamente a todas as necessidades e especificidades de uma organização, considerando que, inclusive, estas podem mudar com o decorrer do tempo. Portanto, recomenda-se aprimorar continuamente o sistema adotado, sempre levando em conta as solicitações de melhoria daqueles que o utilizam.

Benefícios

O rigoroso controle dos gastos, via sistema eletrônico, permite a comparação histórica de dados para determinado órgão ou entidade e a comparação de dados entre órgãos de uma mesma organização ou entre organizações diferentes. Isso possibilita a identificação de anomalias (preços, consumo ou gastos muito elevados, por exemplo) e a correção dessas, o que pode significar consideráveis economias.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há impedimentos normativos a essa iniciativa. Do lado técnico, a implantação de um sistema informatizado, especialmente se for do tipo mais avançado voltado para médias e grandes organizações, requer serviço de alta complexidade na área de tecnologia da informação. Alguma resistência pode ocorrer nos órgãos ou entidades em que não há nenhum tipo de controle sobre gastos administrativos, pois, o acompanhamento dos gastos e a alimentação do sistema com dados físicos e financeiros representam mais tarefas a serem executadas. ~~Para as organizações que já possuem~~ alguma forma de controle, no entanto, a implantação de um

¹⁷ OPENOFFICE.ORG. *Download OpenOffice.Org*. Disponível em: <download.openoffice.org/index.html>.

¹⁸ BROFFICE.ORG. *Baixe Já!* Disponível em: <www.broffice.org/download>.

¹⁹ A construção de indicadores tende a ser mais fácil e frutífera para gastos administrativos, porque esses geralmente possuem alto grau de simplicidade e comparabilidade entre unidades de uma mesma organização.

sistema informatizado facilita o trabalho e, conseqüentemente, a produtividade. Sendo assim, nestes últimos haverá aderência corporativa à iniciativa.

Em termos financeiros, um sistema montado na base de Excel ou Access requer apenas a licença para o uso desses programas, que a maioria das organizações públicas já a possui ou uso de ferramentas gratuitas como as dispostas nos pacotes OpenOffice ou BrOffice. Já um sistema mais avançado requer um maior investimento em termos de mão-de-obra qualificada e de ferramentas de desenvolvimento de sistemas, o que pode ser reduzido com a utilização de software livre²⁰. Cabe ressaltar também que, sistemas robustos requerem servidores (máquinas de armazenamento de dados) também robustos.

1.5 SISTEMA DE GESTÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS

Descrição

Trata-se de uma base de dados que consolida as informações de todos os contratos de serviços prestados por terceiros para a Administração Pública. Essa base pode disponibilizar também estudos técnicos, valores referenciais, diretrizes e procedimentos para contratação e gestão dos principais serviços terceirizados.

Benefícios

A manutenção deste banco de dados, feita por meio de coleta periódica de informações junto aos órgãos contratantes, possibilita a toda administração pública uma visão geral, atualizada e evolutiva da terceirização naquele ente da Federação, fornecendo ainda um instrumento gerencial eficaz para melhor administração dos contratos, propiciando:

- integração entre todos os órgãos e entidades da Administração Pública (Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas e de Economia Mista);
- transparência absoluta nas contratações de serviços terceirizados, disponibilizando a todos os órgãos da administração pública, informações para subsidiar novas contratações e negociações com os prestadores de serviços;
- economia, redução de custos e racionalização na utilização de recursos;
- determinação de preços referenciais (teto máximo para contratação) para vários itens dos principais serviços contratados;
- monitoramento dos gastos com serviços terceirizados, por tipo de serviços, fornecedores e preços unitários praticados;

20 Para obter maiores informações sobre software livre, veja o subitem 1.3. Transparência Eletrônica

- identificação, controle e transparência de todos os contratos de serviços terceirizados, que praticam preços acima dos referenciais estabelecidos (teto máximo para contratação), servindo de parâmetros para avaliações.

Facilidade de Implementação

Não há impedimentos normativos a essa iniciativa. É preciso, porém, constituir-se um grupo de profissionais responsáveis por centralizar as informações na base de dados e mantê-las atualizadas.

Organizações que Adotam a Prática

A Secretaria de Gestão Pública, por meio do GATI - Grupo de Apoio Técnico à Inovação do Governo do Estado de São Paulo²¹ é a responsável pelo desenvolvimento, manutenção e atualização de um conjunto de instrumentos na área de suprimentos e compras públicas do Governo do Estado de São Paulo, entre os quais se destacam:

- Sistema de Gerenciamento de Serviços Terceirizados;
- Portal do Pregão;
- Sítio Sanções Administrativas;
- Sítio Relógio da Economia;
- Licitações Sustentáveis.

1.6 CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS SERVIDORES

Descrição

A organização pode promover ações dos mais variados tipos que estimulem a economia de recursos como água, energia, material de expediente, entre outros.

Benefícios

Além da efetiva economia dos recursos, essa boa prática tem efeito pedagógico no sentido de lembrar aos servidores sobre a importância de zelar pelos recursos públicos.

Facilidade de Implementação

Não há impedimentos legais para a aplicação dessa medida. Pode haver desgaste entre o setor responsável pela campanha e os servidores estimulados a aderir às medidas. Há que se

²¹ <http://www.cadterc.sp.gov.br/>

tomar o cuidado para não se confundir uso racional dos recursos com mero corte de gastos. A mensagem a ser transmitida é que se busca eficiência.

Organizações que Adotam a Prática

Várias empresas sejam elas públicas ou privadas tomam iniciativas no sentido de estimular economia de recursos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – elaborou um guia de boas práticas para seus servidores intitulado “MUDANÇA DE HÁBITO: ECONOMIZAR PARA GASTAR MELHOR”²².

2. GASTOS COM ÁGUA E ESGOTO

2.1 MANUTENÇÃO DO CONSUMO DE ÁGUA EM NÍVEL ADEQUADO

Descrição

Mantém-se em um nível adequado o consumo diário *per capita* de água obedecendo aos padrões descritos na tabela abaixo:

Fonte da Informação	Tipo de Estabelecimento	Consumo Médio (Adequado) de Água, por Pessoa, por Dia
Agência Nacional de Tecnologia de Ambiente Construído (Antac)	Público	28 - 40 litros
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp)	Público e comercial	50 litros

Benefícios

O consumo de água segundo os padrões acima assegura um baixo gasto com esta despesa e permite a economia do volume de água a ser utilizado, ou seja, traz um grande benefício ao meio ambiente.

Facilidade de Implementação

Não há barreiras normativas. Em termos técnicos, é necessário utilizar alguma forma de controle do consumo de água, o que pode ser facilitado com o uso de um sistema eletrônico de controle de gastos²³. Dificilmente haverá resistências política ou corporativa à prática. O investimento pode ser insignificante caso a prática dependa de um controle do consumo de

22 <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000426.pdf>

23 Ver o subitem 1.4. sobre sistema eletrônico de controle de gastos.

água manual via ferramentas básicas de informática (como as dispostas nos pacotes MS Office, BrOffice ou OpenOffice) e maior se for um sistema mais avançado, que abarca outras despesas e funcionalidades.

São exemplos de medidas voltadas à adequação do consumo de água:

- utilizar sistemas de monitoramento do consumo para identificar de forma tempestiva a ocorrência de vazamentos em instalações hidráulicas;
- criar ou alterar normas acerca da periodicidade de irrigação de jardins, de forma a estipular períodos padronizados para esta atividade em cada época do ano;
- verificar a existência de poços artesianos que permitam a retirada de água do solo, ressalvados os parâmetros legais a serem respeitados, diminuindo a necessidade de uso da água fornecida pelas companhias de abastecimento de água;
- substituir descargas tradicionais (com válvula de parede) por outras mais econômicas;
- substituir torneiras tradicionais por outras com temporizadores, que reduzam o desperdício de água;
- realizar campanhas de conscientização a fim de evitar desperdícios, principalmente em prédios que ainda não tenham realizado mudanças em seus sistemas hidráulicos, também contribuem para a diminuição do consumo desnecessário.

Organizações que Adotaram a Prática

Como mencionado, a Sabesp e a Antac²⁴ são expoentes da prática. No âmbito público, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio de sua Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, controla seu consumo e gasto com água e esgoto.

As práticas listadas acima foram adotadas pelo Ministério da Defesa.

2.2 LAVAGEM PRÓ-AMBIENTAL DE CARROS OFICIAIS

Descrição

A Sabesp, em sua página de internet sobre o “Programa de Uso Racional da Água”²⁵, indica a lavagem de carros apenas uma vez por mês e recomenda adotar a utilização de balde em vez da mangueira consumindo assim por volta de 40 litros de água por veículo. No caso de carros

²⁴ <http://www.antac.org.br>

²⁵ COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Programa de Uso Racional da Água*. Disponível em: www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=2&temp2=3&proj=sabesp&pub=T&nome=Uso_Racional_Agua_Generico&db=&docid=DAE20C6250A162698325711B00508A40.

oficiais, em geral, considera-se que duas vezes por mês é suficiente para manter os carros limpos e apresentáveis para o serviço, no entanto, aqueles utilizados para participação em eventos formais, devem ser lavados sempre que necessário.

Benefícios

Já foi constatada, no âmbito federal, a existência de órgão que lava sua frota de veículos diariamente, excetuando finais de semana. Nesse caso, se o referido órgão passasse a lavar seus carros uma vez por mês, haveria uma redução no consumo de água e no dinheiro gasto mensalmente em torno de 95%. A criação ou modificação de uma norma que trate da periodicidade de lavagem de veículos pode contribuir para a percepção da desnecessidade de lavar um veículo diariamente.

Segundo a Sabesp²⁶ a lavagem de um carro por 30 minutos com uma mangueira não muito aberta consome em média 216 litros de água, o que custa cerca de R\$2,40 (considerando uma tarifa para o setor público de R\$11,00/m³). Já a lavagem a balde consome apenas 40 litros em média, o que custa cerca de 45 centavos. Portanto, a troca da mangueira para o balde pode economizar, para cada lavagem de carro, 176 litros e R\$1,95, o que representa um considerável benefício à natureza e uma economia financeira que só se torna significativa quando multiplicado por um número grande de veículos e pelo número de lavagens de cada veículo ao mês ou ao ano.

Outra alternativa é a lavagem ecológica de veículos, que consiste na aplicação de produtos biodegradáveis auxiliares à remoção de sujeiras sobre lataria, vidros e rodas, sem necessitar de água e sem causar manchas à pintura, mas que é mais dispendiosa.

Além disso, a redução no consumo de água de uma organização pública pode levar à redução na alíquota cobrada pela fornecedora de água. No Distrito Federal, por exemplo, a Companhia de Saneamento Ambiental (Caesb) é regida por decreto que estabelece a cobrança de alíquotas menores por faixas de consumo menores²⁷.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há empecilho normativo para essa iniciativa. Não há dificuldades de cunho técnico. Pode haver um pouco de resistência política, caso as autoridades do órgão insistam em que os veículos oficiais, por eles utilizados, sejam lavados diariamente, mesmo sem necessidade real para tanto. Por outro lado, servidores normalmente apóiam iniciativas pró-ambientais como essa. Não há necessidade de investimento prévio para tirar a prática do papel.

²⁶ Ibidem.

²⁷ COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO DISTRITO FEDERAL. *Decreto nº 26.590, de 23 de Fevereiro de 2006*. Disponível em: <http://www.caesb.df.gov.br/_conteudo/Legislacao/Decretos/Decreto26590.asp>.

2.3 CAPTAÇÃO DA ÁGUA DA CHUVA

Descrição

Acopla-se tanque de armazenamento de água (cisterna) a uma área de propriedade da organização pública para captar água de chuva, que será então utilizada pela instituição para lavagem de carros e de calçadas, cuidados com o jardim etc, especialmente durante períodos de seca. A cisterna deve ser fechada para evitar a exposição da água captada a sujeiras e mosquitos que podem causar infecções. No caso de utilização da água para ingestão, a cisterna deve ser acompanhada por um sistema de purificação. Cisternas requerem inspeções e limpezas regulares para assegurar a boa qualidade da água.

Benefícios

O uso da cisterna reduz a compra e o consumo de água. Em geral, quanto maior a cisterna, maior seus efeitos benéficos.

Facilidade de Implementação

Normalmente não há restrições normativas. Em termos técnicos, há certa complexidade envolvida na implementação e manutenção adequada da cisterna, portanto recomenda-se designar servidor capacitado em obras civis para cuidar da aplicação da prática. Geralmente não existem resistências política e corporativa a esse tipo de iniciativa. Segundo pesquisa na internet, em junho de 2011, uma cisterna de 2.800 litros estava custando cerca de R\$1.700 e uma grande de 10.000 litros estava R\$ 5.407²⁸. É também preciso considerar o custo da mão-de-obra e do material de manutenção da cisterna que pode variar com o tipo e o tamanho da cisterna adquirida.

Organizações que Adotaram a Prática

Alguns órgãos públicos já adotam a captação de águas pluviais para utilização na lavagem das áreas externas da edificação, como, por exemplo, a Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. ©

28 <http://www.tradepar.com.br/detalhes/cisterna-2800-litros-sem-acessorios-628433-221.html>

3. GASTOS COM COMBUSTÍVEL E AUTOMÓVEIS

3.1 MOTOBOY

Descrição

No envio de documentos e objetos pequenos para a mesma cidade onde se localiza o órgão ou entidade pública, recomenda-se a substituição do uso do automóvel pela motocicleta.

Benefícios

Um carro popular, como o Volkswagen Gol Geração IV 1.0, roda em média 15 km/litro²⁹. Já uma moto popular, como a Honda CG 150 Titan ESD, percorre em torno de 30km com um litro de combustível³⁰. Ou seja, a substituição do carro pela moto pode reduzir pela metade o consumo de combustível, a emissão de gás carbono e o gasto.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há empecilhos normativos. Do lado técnico, caso o órgão ou entidade utilize seus próprios automóveis, é preciso substituir carros por motos. Se o órgão ou entidade terceiriza sua frota, o serviço de entrega de documentos poderá seguir o mesmo procedimento, mediante a contratação de *motoboys*. Dificilmente há resistência política ou corporativa à iniciativa.

Organizações que Adotaram a Prática

Esta prática, muito difundida na iniciativa privada, especialmente no setor de *fast-food*, foi adotada em tempos recentes pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

3.2 Sistema Eletrônico de Controle de Combustível

Descrição

Adquire-se sistema eletrônico que controla o consumo e o gasto da frota da organização com combustível. Esse tipo de sistema geralmente funciona da seguinte forma³¹: instala-se um

29 FIGUEIREDO, Luís Felipe. *VW Gol GIV Mudar para continuar liderando*. Disponível em: <www.webmotors.com.br/wmpublicador/Testes_Conteudo.vxlpub?hmid=35399>.

30 CALDEIRA, Arthur. *Honda CG Titan 150 ESD, o Veículo mais Vendido do Brasil*. Disponível em: <www.webmotors.com.br/wmpublicador/Testes_Conteudo.vxlpub?hmid=37930>.

31 BRASIL. Secretaria de Estado da Administração do Governo do Estado de Sergipe. *Controle de combustíveis de Sergipe é destaque no Jornal Nacional*. Disponível em: <<http://www.seplag.se.gov.br/noticias/651>>.

chip no porta-malas do veículo e uma antena na entrada do tanque. O chip, por meio da antena, transmite a uma central de dados sinais que identificam as seguintes informações sobre o carro:

- Placa do veículo;
- Dia e hora do abastecimento;
- Quantidade abastecida; e
- Tipo de combustível utilizado.

Benefícios

O sistema permite o rigoroso controle do abastecimento da frota oficial, o que evita o consumo excessivo de combustível por veículos que sofrem de falta de manutenção ou de desvio indevido de gasolina. Deve-se lembrar que a redução do consumo de gasolina é um benefício à natureza.

Facilidade de Implementação

Restrições normativas são inexistentes. Tecnicamente, basta realizar pesquisa de mercado para verificar o melhor sistema a ser adquirido para a organização. O preço desse tipo de sistema pode variar muito dependendo de suas especificidades e da extensão de sua aplicação.

Organizações que Adotaram a Prática

O Governo do Estado de Sergipe afirma ter conseguido economizar cerca de 20% de seus gastos com combustível desde a adoção desta prática, há dois anos.³²

4. GASTOS COM DIÁRIAS E PASSAGENS

4.1 PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Descrição

Seguindo o exemplo da Norma Operacional nº. 003 de 2007 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, estabelecem-se padrões e regras para os procedimentos de concessão de diárias e passagens, tais como:

- A solicitação das viagens deverá ser feita, via de regra, com antecedência mínima de dez dias;

³² Vide nota 33.

- Os pedidos de concessão de diárias e passagens para afastamentos que se iniciem, em sextas-feiras ou que incluam sábados, domingos e feriados, deverão estar expressamente justificados;
- É de responsabilidade do servidor as eventuais alterações de percurso ou de datas e horários de deslocamento, quando não autorizados ou determinados pela administração; e
- Os atos de concessão de diárias deverão ser publicados no Boletim de Pessoal e Serviço.

Benefícios

A prática promove um benefício econômico significativo ao assegurar a aquisição de passagens com preços mais baixos do que os usuais em compras de última hora. Além disso, a padronização, como citada anteriormente, evita o uso indevido de diárias e passagens e as alterações de percurso ou de datas e horários sem justificativa, a custo da Administração.

Facilidade de Implementação

Não há empecilhos normativos. A prática é de fácil implementação técnica, considerando que basta copiar e, se for o caso, adaptar a norma operacional mencionada. Não há necessidade de investimento para viabilizar a prática.

Organizações que Adotaram a Prática

Como já mencionado, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão adotou a prática por meio de sua Norma Operacional nº. 003, de 2007.

4.2 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Descrição

Adquire-se ou desenvolve-se internamente³³ um sistema eletrônico que controla a concessão de diárias e passagens aos servidores. Preferivelmente o sistema deve incluir as seguintes características:

- Segurança das informações processadas;
- Acesso restrito a servidores da organização e ao serviço de auditoria, via internet;
- Registro de solicitações de diárias e passagens por parte dos servidores;

³³ Para mais informações sobre desenvolvimento de sistemas, veja o subitem 1.4. sobre sistema eletrônico de controle de gastos.

- Registro de justificativas para viagem e/ou para solicitação em prazo inferior a dez dias;
- Autorização das solicitações por parte das chefia e do setor de compras;
- Integração com o sistema de pessoal da organização para uniformizar os dados e com outros sistemas que se fizerem relevantes;
- Compra direta ou sistema de compras / execução financeira integrado;
- Travamento das solicitações no caso do órgão ou entidade atingir seu limite com gastos referentes a despesas de diárias e passagens; e
- Escolha do trecho e da empresa aérea que gerem o menor custo para a Administração, conforme pesquisa de preços da agência de viagens contratada e do próprio órgão e sem interferência do solicitante.

Benefícios

O sistema possibilita economias ao privilegiar a aquisição de passagens com antecedência e por preços promocionais; bem como ao evitar o uso indevido de diárias e passagens por parte de servidores e as alterações de percurso ou de datas e horários sem justificativa, a custo da Administração.

Facilidade de Implementação

O desenvolvimento de sistemas informatizados, geralmente, é complexo e depende de mão-de-obra especializada, além de ferramentas de informática avançadas. Porém, há a opção de adquirir o sistema via licitação, o que não dispensa a necessidade de se dispor de servidores capacitados na área de informática para especificar o produto a ser comprado e para atestá-lo quando entregue. O sistema requer um investimento inicial que pode variar muito dependendo de suas especificidades e das condições de mercado.

Organizações que Adotaram a Prática

Em 2004, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão começou a implantar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)³⁴, que faz desde o cadastramento da viagem até a emissão do bilhete, via internet, e está integrado aos principais sistemas de informação do Governo Federal. De acordo com o Decreto nº. 6258 de 2007, desde 31 de dezembro de 2008 esse sistema começou a ser obrigatório para todos os órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Governo Federal.

34 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Sistema de Concessão de Diárias e Passagens*. Disponível em: <www.scdp.gov.br>.

Segundo o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD), os Governos dos Estados de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso e Paraná já possuem sistema eletrônico voltado à gestão de diárias e passagens³⁵.

4.3 DESCONTO CONTRATUAL ESCALONADO

Descrição

Redução escalonada dos descontos contratuais oferecidos pelas agências de viagens à medida que elas consigam um maior desconto no preço das tarifas das passagens aéreas, isto é, quanto mais a agência conseguir reservar tarifas com desconto junto à companhia aérea, menos desconto ela precisará conceder de sua própria comissão. O escalonamento seria da seguinte forma, conforme estabelece a Portaria MPOG 265 de 01/11/2001, no seu art. 10:

De cem por cento, quando o bilhete emitido contemplar redução igual ou superior a cinquenta por cento da tarifa básica ou cheia, registrada no Departamento de Aviação Civil - DAC, do Ministério da Defesa;

De cinquenta por cento, quando a redução for na faixa de trinta a quarenta e nove por cento;

De vinte e cinco por cento, quando a redução for na faixa de quinze a vinte e nove por cento;

De dez por cento, quando a redução for na faixa de cinco a quatorze por cento.

Benefícios

Este formato é especialmente eficiente, pois é bom para os dois lados. O cliente tem descontos mais altos e a agência não precisa conceder descontos de sua comissão. O objetivo é incentivar as agências de viagens a buscar melhores tarifas para os órgãos.

Facilidade de Implementação

Não há barreiras normativas, técnicas, políticas, corporativas ou de cunho financeiro significantes à aplicação desta prática. Para a adoção desta prática é necessária a realização de processo licitatório no qual seja informado, por meio do edital, a possibilidade de redução do desconto concedido pela agência de viagens à medida que ela compre com promoção o bilhete aéreo.

35 Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração. *GT Compras de Passagens e Afins – Apresentação no LXV Fórum*. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/consad/acontece.aspx?grupo=41#tabs-3>>.

5. GASTOS COM COMUNICAÇÃO

5.1 DESPESAS COM ENVIO DE CORRESPONDÊNCIAS

Descrição

Consiste em analisar, regularmente, o volume de recursos alocados para despesas com contratos para envio de correspondências. Quando a organização dispõe-se a controlar e acompanhar de forma sistemática as quantidades contratadas e as efetivamente enviadas bem como os valores gastos, é provável que se perceba a necessidade de adotar medidas a fim de diminuir a despesa.

A seguir, são apresentados alguns exemplos de práticas de gestão de contratos de comunicação.

1. Analisar os contratos vigentes com os Correios para identificar regras, produtos e serviços pouco utilizados, de forma a reduzir gastos com desnecessários;
2. Realizar análise histórica de gastos com os Correios por área e tipo de serviço utilizado nos contratos vigentes;
3. Definir regras, co-gestores e limites por área (Gestão Participativa);
4. Criar norma interna com especificações dos usuários e tipos de correspondências permitidas, definindo regras, co-gestores e limites por área;
5. Realizar treinamento para as unidades responsáveis por protocolar as correspondências junto aos Correios para entender os tipos e os valores dos serviços prestados e conscientizar seus usuários.

Benefícios

A adoção de medidas, conforme a característica e a necessidade de cada organização, pode contribuir de forma relevante para a redução de desperdícios.

Facilidade de Implementação

Não há empecilhos de ordem normativa, técnica, política, corporativa ou de cunho financeiro significantes à aplicação desta prática.

6. GASTOS COM ENERGIA ELÉTRICA

6.1 ECONOMIA DE ENERGIA ELÉTRICA E REDUÇÃO DA FATURA

Descrição

“De modo geral, as edificações públicas apresentam oportunidades significativas de economia e redução de custos de energia através de um melhor gerenciamento da instalação, adoção de equipamentos tecnologicamente mais avançados e eficientes, alterações de algumas características arquitetônicas, utilização de técnicas modernas de projeto e construção, alterações dos hábitos dos usuários e de algumas rotinas de trabalho na edificação”³⁶.

O consumo e a demanda da energia elétrica em uma organização (unidade de consumo – UC) dependem de um conjunto extenso de variáveis. Pode-se dizer que algumas são de caráter fixo, pois sofrem mudanças com pequena frequência, enquanto outras são de caráter variável, modificando-se com maior frequência. O tamanho da organização, a estrutura do prédio, a instalação elétrica utilizada, o sistema de ar-condicionado e a quantidade de pessoas que frequentam o edifício são exemplos de características fixas que influenciam o consumo de energia. O tipo e a quantidade de aparelhos de menor porte existentes no prédio, a época do ano e o hábito de consumo dos usuários do prédio são características que variam bastante em termos de intensidade e frequência.

Recomendações Gerais

Quando o administrador de uma edificação introduz a dimensão da eficiência energética em sua escala decisória, dois aspectos fundamentais devem ser considerados: o gerenciamento dos sistemas energéticos existentes e o comprometimento do corpo funcional que utiliza a edificação.

Considerando o Manual de Orientações Gerais para Conservação de Energia Elétrica em Prédios Públicos do PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, a sequência de itens relevantes para um levantamento de informações que caracterizam o consumo energético de uma edificação é:

- Dados das Contas de Energia Elétrica;
- Dados Físicos da Edificação e seus Sistemas Elétricos;
- Conscientização dos Usuários;
- Manutenção.

Boas Práticas para Redução do Consumo de Energia Elétrica

³⁶ Manual de Orientações Gerais para Conservação de Energia Elétrica em Prédios Públicos do PROCEL, 2001, p. 4.

A seguir, são apresentadas práticas, divididas entre as que não necessitam de grandes investimentos e aquelas que necessitam de investimentos mais robustos.

Práticas que não exigem grande volume de investimentos:

- Avaliar o serviço de manutenção predial nos sistemas de iluminação e climatização garantindo que lâmpadas e luminárias são mantidas limpas para permitir a reflexão máxima da luz; o filtro do aparelho de ar condicionado é limpo na periodicidade recomendada pelo fabricante, evitando que a sujeira comprometa o rendimento; o termostato está funcionando corretamente; as grelhas de circulação de ar estão mantidas desobstruídas, assim como a entrada de ar do condensador.
- Ligar sistema de iluminação somente aonde não haja iluminação natural suficiente. O sistema de iluminação só deve ser ligado momentos antes do início do expediente;
- Nos espaços exteriores reduzir, quando possível e sem prejuízo da segurança, a iluminação em áreas de circulação, pátios de estacionamento e garagens;
- Usar preferencialmente luminárias abertas, retirando, quando possível, o protetor de acrílico, o que possibilita a redução de até 50% do número de lâmpadas sem perda da qualidade do iluminamento;
- Manter as janelas e portas fechadas, evitando a entrada de ar externo nos ambientes climatizados;
- Evitar a incidência de raios solares no ambiente climatizado, pois aumentará a carga térmica para o condicionador;
- No inverno ou em dias frios desligar o ar-condicionado e manter somente na ventilação;
- Regular ao mínimo necessário a exaustão do ar nos banheiros contíguos aos ambientes climatizados;
- realizar campanhas de conscientização para orientar os funcionários a desligarem computadores e monitores, assim como lâmpadas sempre que possível e a não utilizarem os elevadores para subir um andar ou descer dois;
- reduzir o consumo de ar-condicionado, adotando um limite de potência por aparelho e conscientizando seus usuários a respeito do uso racional, de acordo com os períodos do dia e estações do ano. O conforto térmico é uma combinação de temperatura e umidade, sendo recomendado entre 22 e 24°C de temperatura e 50 e 60% de umidade relativa do ar;
- reduzir o consumo de ar-condicionado por meio da otimização e implantação de um plano de utilização dos sistemas de ar-condicionado, considerando a sazonalidade do consumo;

- criar norma interna com regras de utilização de equipamentos: ligar e desligar os aparelhos de ar condicionado - de 08h às 19h (com ajuste nas estações mais frias do ano);
- verificar o uso de lâmpadas (rotina de checagem das lâmpadas e equipamentos ao final do expediente);
- verificar as regras de utilização de elevadores (desligar alguns elevadores após as 18:30h). Manter os elevadores funcionando plenamente somente nos horários de muita movimentação (entrada, saída e hora de almoço);
- verificar o funcionamento do banco de capacitores, de forma a corrigir possíveis falhas;
- solicitar à companhia energética que realize a aferição dos medidores;
- revisar e reapertar os barramentos e os componentes do quadro geral de energia;
- readequar a estrutura tarifária de consumidor baixa tensão para alta tensão;
- desligar equipamentos elétricos (cafeteiras industriais, fornos de micro-ondas, etc.) no período noturno.

Práticas que requerem investimentos:

- substituir aparelhos de ar-condicionado antigos por outros mais modernos e eficientes, consumindo menos energia, ou por um sistema de ar-condicionado central;
- instalar controladores de tráfego para evitar que uma mesma chamada desloque mais de um elevador;
- eliminar o pagamento de energia reativa excedente e/ou demanda reativa excedente, reduzindo a quantidade de reatores ou adquirindo um banco de capacitores;
- instalar controlador de demanda, que permite desarmar cargas quando a demanda se aproximar do limite contratado;
- avaliar a viabilidade de instalação de sensores de presença em locais de trânsito de pessoas;
- adquirir um gerador para uso durante o horário de ponta, diminuindo as possíveis multas por ultrapassagem de consumo e demanda na faixa horária em questão;
- reduzir a quantidade de lâmpadas, estabelecendo um padrão por m² e estudando a viabilidade de se trocar as calhas embutidas por calhas “invertidas”;
- adquirir e implantar um sistema de medição e monitoramento do consumo em tempo real, para controlar a demanda de energia;
- adquirir e instalar um sistema de controle de elevadores, otimizando seu funcionamento;
- realizar estudo sobre a viabilidade de implementação de sistema de automação predial para redução no consumo dos sistemas elétricos;

- realizar obra de troca das instalações elétricas do edifício;
- contratar empresa terceirizada para realizar diagnóstico sobre eficiência energética do prédio.

Para maiores informações sobre Redução do Consumo de Energia Elétrica consulte o Manual de Orientações Gerais para Conservação de Energia Elétrica em Prédios Públicos do PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (<http://www.eletronbras.com/elb/procel>), nos seguintes tópicos: Iluminação, Ar-condicionado, Elevadores, Motores e Bombeamento de Água, Aquecimento, Jardins, Garagens, Utilização de Equipamentos Elétricos em Geral, Instalação Elétrica, Limpeza e Conservação.

Benefícios

Os benefícios decorrentes da diminuição do consumo de energia elétrica são o financeiro, uma vez que a organização que gaste menos energia, sem prejudicar suas atividades, certamente precisará de menos recursos financeiros para custear seu funcionamento; e o ambiental, porque quanto menos for demandado de energia proveniente de fontes não-renováveis, melhor para o meio-ambiente.

Facilidade de Implementação

O conjunto de boas práticas de gestão aplicável à redução do consumo de energia elétrica varia de acordo com as características da organização, desde a atividade-fim desenvolvida pelo órgão até os tipos de equipamentos existentes, e, ainda, em razão de situações externas, como o estado em que se localiza a organização e a época do ano. Deve-se, sempre, analisar a necessidade e a viabilidade de implementação das práticas propostas nesta Coletânea.

7. GASTOS COM MATERIAL DE EXPEDIENTE

7.1 ILHAS DE IMPRESSÃO

Descrição

Adotam-se impressoras de médio porte para uso comum, denominadas de “ilhas de impressão”, em substituição a impressoras menores, de uso individual. É preferível instalar ilhas de

impressão em lugares de fácil acesso a seus usuários, como em corredores espaçosos, e de ampla visibilidade para evitar o uso indevido das impressoras.

Para minimizar ainda mais os dispêndios com impressão, é recomendável a centralização das impressões coloridas em uma “gráfica” do órgão, composta por impressora de médio ou grande porte, com controle de impressão ainda mais rígido.

Benefícios

A adoção de ilhas de impressão reduz o consumo e o gasto desnecessário de papel, cartuchos de tinta e toner. Devido à necessidade de deslocamento para buscar as impressões, os servidores tendem a imprimir só o que realmente precisam. Além disso, se sentem mais constrangidos a imprimir material não-relacionado ao trabalho.

A redução do quantitativo de equipamentos facilita o controle da aquisição de acessórios necessários, como, por exemplo, os cartuchos, evitando, desta forma, as compras em excesso para estoque individual e, conseqüentemente, o desperdício de materiais.

Facilidade de Implementação

Não há restrições normativas. Basta substituir impressoras menores por máquinas de médio porte. Pode haver um pouco de resistência por parte de funcionários acostumados à comodidade de impressoras privativas. O preço e o desempenho de uma impressora de médio porte pode variar muito. Segundo o sítio Shopping UOL, uma impressora a laser de médio ou grande porte pode custar de R\$350 a R\$45.60037.

Organizações que Adotaram a Prática

Além de inúmeras organizações do setor privado, podem-se citar como exemplos, no setor público, a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão bem como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

7.2 PADRONIZAÇÃO DE IMPRESSÃO ECONÔMICA

Descrição

Configuram-se os softwares mais utilizados pelos servidores da organização (tais como Microsoft Word, Excel, Access, PowerPoint, etc.) para imprimir nos dois lados da folha, em cor

37 SHOPPING UOL. *Impressora Multifuncional*. Disponível em: < <http://shopping.uol.com.br/impressora-e-multifuncional.html?tecnologia=Laser&ord=preco&dir=asc&funcoes=Multifuncional#impressora-e-multifuncional.html&dir=des&funcoes=Multifuncional&history=true&ord=preco&tecnologia=Laser>>. Acesso em 16 de junho de 2011

preta e em qualidade rascunho. Caso o servidor precise imprimir um documento com configuração diversa, ele deve alterar a referida configuração manualmente.

Benefícios

Essa prática reduz o consumo desnecessário de papel, cartuchos de tintas e toner, o que, por sua vez, reduz o gasto com esses materiais, diminuindo a demanda de novas aquisições sobre os setores de Logística, Compras e Licitações.

Facilidade de Implementação

Barreiras normativas são inexistentes. A configuração dos softwares requer conhecimentos básicos de informática. Dificilmente ocorrerão resistências a esta prática. O investimento necessário é nulo, desde que as impressoras possam imprimir no formato duplex (dois lados).

Organizações que Adotaram a Prática

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação é um exemplo de organização que implementou com sucesso esta prática.

7.3 CONTRATAÇÃO POR PÁGINA

Descrição

Contrata-se serviço de impressão (e de fotocópia, quando for o caso) pelo número de páginas consumidas, com diferenciação de preços para páginas em tinta preta e em tinta colorida. Idealmente também deveria haver uma diferenciação de preço para impressões nos dois lados da folha e pela qualidade de impressão utilizada. O fornecimento e a manutenção das impressoras, bem como a substituição dos cartuchos e suprimentos são de responsabilidade da empresa contratada.

Benefícios

Assim como na boa prática citada anteriormente, de padronização de impressão econômica, a contratação por página reduz o consumo desnecessário de papel, cartuchos de tintas e toner, o que diminui o gasto com esses materiais e reduz a demanda sobre os setores de Logística, Compras e Licitações.

Facilidade de Implementação

Não há empecilhos normativos. A boa contratação por página requer pessoal capacitado em compras governamentais e o acompanhamento da prestação do serviço por meio do uso de softwares. Resistências são improváveis.

7.4 SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE IMPRESSÃO

Descrição

Adquire-se software que permite monitorar e restringir (quando for o caso) o dia, horário, número, qualidade e tipo de impressão de cada servidor, o que inibe as impressões para fins inadequados. Pode-se, ainda, implementar uma função que armazena as folhas impressas dentro da máquina, liberando-as somente por meio de senha de usuário, o que garante maior segurança à informação contida nos documentos impressos.

Benefícios

O software possibilita o controle das impressões feitas, proporcionando a identificação de anomalias e um recurso mais eficiente para o planejamento das contratações futuras, de acordo com as características de consumo do órgão ou entidade. Segundo pesquisas³⁸, a produção, o controle e a distribuição de documentos, consomem cerca de 10% da receita bruta das empresas e que 2% da receita bruta refere-se somente à impressão de documentos. Os números provavelmente não são os mesmos para o setor público, mas podem servir de parâmetro para o mesmo.

Facilidade de Implementação

Não há restrições legais. A prática requer a compra de software compatível com as necessidades da organização. Dada a melhor relação custo-benefício em relação a outros sistemas de controle, espera-se a adaptação por parte dos servidores ao novo sistema. A título de exemplo, o sítio C/Net Download.com disponibiliza para testes gratuitos, por tempo determinado, os seguintes softwares de controle de impressão³⁹:

38 ULTRAPEL. Disponível em <http://www.ultrapel.com.br/software-controle-impressao>.

39 DOWNLOAD.COM. *Search Matching 'Print Management'*. Disponível em: <http://download.cnet.com/1770-20_4-0.html?query=%22print+management%22&platformSelect=Windows&tag=srch&searchtype=downloads&filterName=platform%3DWindows&filter=platform%3DWindows>. Acesso em 20 de junho de 2011.

Software	Fabricante	Qtde de dias p/teste	Popularidade (Número de pessoas que baixaram)
O&K Print Watch 4.6	O&K Software	21	25.642
CZ Print Job Tracker 5.0	CZ Solution	30	20.942
Print Manager Plus Standard 6.0	Software Shelf International	30	18.972

A companhia Xerox, em seu sítio, também divulga venda de um sistema sofisticado que carrega sua marca, denominado FreeFlow Print Manager⁴⁰.

Organizações que Adotaram a Prática

A prática é utilizada por diversas empresas privadas preocupadas em reduzir custos e em alguns órgãos públicos, como é o caso do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

7.5 NÃO-IMPRESSÃO DE CONTRACHEQUES

Descrição

Em vez da impressão de contracheques e do seu envio, via correio, utiliza-se sistema eletrônico para disponibilizar esses documentos a seus respectivos destinatários. O acesso aos contracheques é feito por meio da internet, com o uso de senha eletrônica para garantir a segurança da informação. Para fins de comprovação de renda, a área de recursos humanos deve atestar os contracheques impressos pelos servidores que o solicitarem. É preciso assegurar também que os servidores que não possam acessar a internet, por qualquer motivo razoável, tenham o direito de solicitar e receber seus contracheques impressos por correio convencional.

Benefícios

O benefício econômico desta medida naturalmente é maior quanto maior for o gasto com a impressão e o envio de contracheques.

Facilidade de Implementação

Não há empecilhos legais a essa prática. Sua implementação, em termos técnicos, é muito simples, a não ser que a organização não tenha um sistema eletrônico próprio de recursos humanos acessível via internet, ou intranet pelo menos. Nesse caso, o sistema precisaria ser desenvolvido internamente, por servidores capacitados na área de informática, ou adquirido externamente.

⁴⁰ XEROX. *PrintFlow Manager*. Disponível em: <www.xerox.com/digital-printing/workflow/freeflow/print-manager/enus.html>.

O investimento prévio requerido só se aplica à aquisição ou desenvolvimento de um sistema eletrônico de recursos humanos, quando for o caso.

7.6 UTILIZAÇÃO DE PAPEL NÃO-CLORADO E RECICLADO

Descrição

Nas atividades desenvolvidas pelo setor público, o papel se constitui em um dos principais recursos naturais consumidos. O papel A4 - 75 g/m², amplamente utilizado pelos órgãos públicos, ocupa posição de destaque quanto ao uso nas ações rotineiras. Fazem parte também do uso diário os envelopes, cartões de visita, agendas, papéis de recado, entre outros, todos demandando grandes quantidades de papel. A utilização de papel reciclado e não-clorado possui vantagens ambientais em relação ao uso do papel branco.

Benefícios

O uso do papel reciclado e não-clorado converge para a iniciativa de sustentabilidade socioambiental no âmbito da administração pública. O processo de fabricação do papel reciclado envolve um menor consumo de energia e de água, demanda um menor uso de processos químicos ou mecânicos e evita a derrubada de novas árvores. Além disso, há que se mencionar o benefício social, pois a obtenção do papel reciclado gera empregos para as cooperativas de material reciclado.

A utilização do papel não-clorado, cuja produção é consideravelmente menos nociva ao ambiente do que aqueles que sofrem tratamento de branqueamento com cloro, também deve ser considerada como opção, a ser implantada conjuntamente com o papel reciclado.

Facilidade de Implementação

A aquisição de materiais recicláveis pela administração pública está prevista na Instrução Normativa nº 1/SLTI de 19 de janeiro de 2010. Essa aquisição pode ser feita a partir do estabelecimento de uma meta de compra para substituição de uma parte do volume de papel branco.

Organizações que adotaram a prática

Ministério do Meio Ambiente e todos os parceiros da A3P

7.7 OTIMIZAÇÃO DO USO DO PAPEL

Descrição

Uma outra forma de otimizar o uso do papel na administração pública é promover a sua reutilização ou reaproveitamento, por meio da confecção de blocos de anotações, lembretes, utilização como rascunho, entre outros usos. Com medidas como essas, pode-se realizar o mesmo trabalho com uma utilização muito menor de papel.

Benefícios

Além de benefícios econômicos decorrentes de menor gasto com a aquisição de papel, o reaproveitamento do papel contribui para a redução no consumo e reduz a geração de resíduos sólidos, uma vez que não será necessário usar uma folha nova para essas atividades.

Facilidade de Implementação

Não há restrições normativas. Trata-se de uma boa prática que, facilmente, pode ser adotada pelos servidores. Para tanto, sugere-se disponibilizar coletores específicos para o papel que será reutilizado. É importante ressaltar que os papéis que serão colocados nos coletores não podem estar amassados ou dobrados. Deve-se também retirar grampos, espirais e clips.

Organizações que adotaram a prática

Ministério do Meio Ambiente e todos os parceiros da A3P

8. COPOS PLÁSTICOS

8.1 RACIONALIDADE NO USO DE COPOS DESCARTÁVEIS

Descrição

O uso de copos descartáveis para o consumo de água e café é generalizado nas organizações públicas. É comum uma única pessoa utilizar várias unidades por dia. Em alguns órgãos, o consumo per capita chega a 30 unidades por dia o que demonstra um grande desperdício desse material.

Benefícios

A redução do consumo de copos descartáveis possui benefícios ambientais. Diminuir o consumo de copos plástico significa reduzir volume de material descartado e, por conseguinte, reduzir impactos ao meio ambiente, pois, dependendo do tipo de plástico, o tempo de persistência na natureza pode chegar a 100 anos.

Facilidade de implementação

Não há restrições normativas. Envolve uma mudança de hábito e conscientização dos servidores. Uma medida simples que otimiza a separação dos copos plásticos para reciclagem é a disponibilização nos órgãos públicos de coletores de copos plásticos e a conscientização dos usuários para sua correta utilização.

Além da implantação de formas adequadas de destinação dos copos descartáveis, é importante adotar medidas que promovam a redução na geração desse resíduo, como por exemplo, a realização de campanhas para uso racional dos copos plásticos ou substituição de copos descartáveis por copos duráveis.

Organizações que adotaram a prática

Ministério do Meio Ambiente e todos os parceiros da A3P

9. GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

9.1 COLETA SELETIVA SOLIDÁRIA (DECRETO 5.940/06)

Descrição

A Coleta Seletiva Solidária foi instituída nos órgãos públicos federais pelo Decreto 5.940/06 e encontra-se em consonância com as diretrizes e conceitos dos recentes avanços no marco legal no que diz respeito ao tratamento dos resíduos sólidos (Lei nº 12.305/10 - Política Nacional de Resíduos Sólidos) que trás no seu bojo conceitos como *Responsabilidade Compartilhada e Logística reversa*, ambos com viés forte de inclusão social e econômica dos *Catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis*. O Decreto 5.940/06 institui “*A separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis*”. O Decreto 7.404/2010 que regulamente a PNRS, inclusive valida a coleta seletiva dos Órgãos Públicos Federais nos moldes instituídos pelo Decreto 5.940/2006.

Benefícios

A Coleta Seletiva Solidária traz novas reflexões sobre o modelo da nossa sociedade de consumo cujas ações têm provocado, invariavelmente, impactos nocivos ao meio ambiente. Nesse sentido a Coleta seletiva mobiliza os gestores públicos a repensar sua responsabilidade quanto à maneira de tratar os resíduos descartáveis produzidos nos prédios públicos e qual a destinação correta a ser dada a eles. Desde a publicação do Decreto, várias instituições tem se dedicado a fazer esse trabalho, onde o *envolvimento* é a grande marca das Comissões de Coleta Seletiva Solidária.

Facilidade de Implementação

A Coleta Seletiva Solidária está normatizada pelo Decreto 5.940/06 e esta assim estruturada:

Comissão de Coleta Seletiva Solidária - CCSS

A CCSS funciona como ponto de contato entre órgão público federal e as associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis; estrutura diagnósticos e processos de sensibilização para estimular servidores e funcionários a participar das ações de implementação da Coleta Seletiva e envia o Relatório de Avaliação Semestral à Secretaria Executiva do Comitê Interministerial para *Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis* – *CIISC*.

Em função dessas atribuições, alguns órgãos têm realizado primeiramente um processo de comunicação/sensibilização interna por meio de campanhas via intranet e outros meios, informando a população do prédio sobre o que é o projeto Coleta Seletivo Solidária e convidando que as pessoas se manifestem quanto ao desejo de participar do processo de implementação. Observamos que as Comissões constituídas por pessoas que tem afinidade com o tema, formação em cursos da área ambiental e afins têm apresentado resultados mais efetivos e duradouros.

Outros órgãos optaram por constituir uma Comissão Central que é responsável pela implementação da Coleta Seletiva Solidária nas agências em todo o país.

Infraestrutura

Caixas Coletoras

Para a confecção de Caixas Coletoras de papéis brancos, alguns órgãos têm lançado mão de materiais simples como as caixas de resmas de papel branco, vindas das áreas de reprografia. Estas são adesivadas com material da Coleta Seletiva e colocadas nas salas. Outros têm feito processo de licitação para compras de caixas coletoras, coletores para os corredores no formato de coleta multiseletiva (papel e papelão, plástico, vidro e metal) e contêineres. A CCSS pode, em conversas com a área de compras, identificar formas de incluir o item “Caixas Coletoras”, no Termo de Referência quando do processo de contratação da empresa da área de serviços gerais, com base na Instrução Normativa nº01/MP de janeiro de 2010.

Resíduos Recicláveis

O Decreto diz que “Resíduos Recicláveis são materiais passíveis de retorno ao seu ciclo produtivo, rejeitados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta”. Logo, deve ser observada a natureza dos resíduos (se reciclável ou não e sua toxicidade) a serem destinados levando em consideração que a relação dos materiais não se restringe aos materiais mais comuns como papel, papelão, alumínio, cartuchos de toner das impressoras. Nesse rol de materiais podem ainda ser incluídos divisórias e resíduos ferrosos resultantes de reformas dos prédios. Recomenda-se que haja sempre que possível consulta aos grupos de catadores no sentido de definir o que pode ou não ser absorvido pelas cooperativas. Alguns materiais, em função da sua toxicidade, tais como lâmpadas, pilhas, baterias e computadores não devem ser encaminhados às cooperativas.

Campanhas de Sensibilização

Sensibilidade, criatividade e participação são fundamentais nesse momento da implementação. Algumas sugestões apresentadas pelos órgãos nesse campo são:

Peças de Teatro - Contratação de atores ou parceiros ou ainda a participação dos servidores da própria instituição que gostem de atuar como atores. Estruturação de texto que represente situações vividas no cotidiano de trabalho daquele órgão. Apresentações feitas nos pavimentos, no horário de trabalho, para que haja contato direto reforçando a importância da ação do aproveitamento do material e seu descarte correto. A proposta aqui é criar nos servidores a noção de responsabilidade e de participação.

Programação Visual - Muitos órgãos utilizam suas intranets como forma muito eficiente, de divulgação da campanha de implementação da Coleta Seletiva. Além disso, utilizam ainda

“banners”, material informativo como cartazes, folders, panfletos, filipetas, adesivos para carros, etc. Os resultados verificados são o reforço da campanha, a facilidade com que os funcionários identificam os locais de descarte e respectivos tipos de resíduos melhorando assim a qualidade da separação dos materiais.

Outros eventos ligados à sensibilização são o lançamento da Coleta Seletiva com a presença das autoridades, funcionários da limpeza

Sistema de Acompanhamento

Sugere-se a criação de um sistema simples de monitoramento (Planilha de acompanhamento do material destinado às associações e cooperativas de catadores, contendo tipo e quantidade dos materiais). Os dados levantados auxiliam no preenchimento do *Relatório de Avaliação Semestral*, disponível no site www.coletasolidaria.com.br. Após o preenchimento, o Relatório deve ser encaminhado para o e-mail da Secretaria Executiva do Comitê Interministerial para *Inclusão Social e Econômica dos Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis – CIISC*, coletaseletiva.gov.br.

10. GASTOS COM PROCESSAMENTO DE DADOS

10.1 CONTROLE DE CORREIO ELETRÔNICO INSTITUCIONAL

Descrição

Controle das contas de correio eletrônico institucional por meio da aplicação das seguintes medidas:

- Eliminação de contas não-utilizadas por motivo de exoneração, aposentadoria e transferência de servidor, extinção de programa ou projeto etc.
- Adequação dos tamanhos das caixas postais dos servidores de acordo com os trabalhos a serem desenvolvidos.

Observa-se que esta prática se aplica somente a organizações que contratam serviços de e-mail institucional, cujo custo está vinculado ao número de contas e aos tamanhos de suas caixas postais.

Benefícios

Redução dos gastos com contas de correio eletrônico não utilizadas ou subutilizadas.

Facilidade de Implementação

Não há barreiras normativas, legais, políticas, corporativas ou de cunho financeiro significativas à implementação desta prática. Do lado técnico, é preciso um controle sistemático do uso das contas, por parte da área responsável.

Organizações que Adotaram a Prática

A aplicação desta prática na Secretaria de Orçamento Federal levou à extinção de 56 contas de correio eletrônico (de um total de 270 contas) e uma redução de despesas no valor de R\$3.128,40 por mês.

11. GASTOS COM TELECOMUNICAÇÕES

11.1 SOFTWARE DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

Descrição

Utiliza-se *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 é especialmente útil em situações em que os servidores das unidades do órgão ou entidade estão localizados em estados diferentes e precisam se comunicar com grande frequência. Há dois tipos de *softwares* de comunicação eletrônica, como mostra a tabela abaixo.

Tipo	Como Funciona	Vantagem	Desvantagem	Exemplos
Não-corporativos	Geralmente via internet	Normalmente são gratuitos	Segurança eletrônica ¹ menor	Softwares: Google Talk, SKYPE, MSN Messenger e ICQ
Corporativos	Geralmente via rede interna da organização	Segurança eletrônica maior	Normalmente são pagos	Empresas que oferecem soluções para a montagem de redes internas de comunicação eletrônica: Microsoft, Jabber, IBM, Jive, Gordano, Serial Scientific International

O sítio www.meebo.com também oferece uma interface útil que permite rodar *softwares* de comunicação eletrônica populares, do tipo não-corporativo, sem precisar instalá-los.

Benefício

A prática em questão permite reduzir e até zerar gastos com telefonia interestadual.

Facilidade de Implementação

Não há empecilhos técnicos, políticos e corporativos significativos. Só há necessidade de investimento no caso de aquisição de licenças de softwares pagos, o que pode variar muito dependendo do programa, dos serviços adicionais envolvidos e do número de licenças. Observa-se que algumas organizações públicas podem precisar, ou até ser obrigados por norma, a adotar programas com maior nível de segurança eletrônica.

11.2 REDE ÓPTICA DE COMUNICAÇÕES

Descrição

Adota-se uma rede de comunicações entre unidades de uma mesma organização pública constituída por cabos de fibra óptica.

Benefícios

Uma rede óptica bem feita pode garantir que as comunicações oficiais sejam transmitidas entre os órgãos e entidades conectados:

- Em alta velocidade;
- Com alto nível de segurança;
- Em diversas modalidades (ligações telefônicas, videoconferência, intranet de computadores etc); e
- A custo zero⁴¹.

Considerando que boa parte das comunicações feitas por órgãos públicos é para outros órgãos públicos, a economia representada pelo custo zero desse tipo de ligação pode ser considerável.

Outra vantagem, em termos de redução de custos, é a possibilidade de desvio de todas as chamadas das unidades conectadas à rede para uma única central, de onde sairiam para a rede externa. Isso permite a contratação com operadoras em maior escala, possibilitando a redução do custo por minuto nas diversas modalidades: local, DDD e DDI.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há empecilhos normativos, políticos ou corporativos. Do lado técnico, é preciso contratar serviço de implantação da rede, cujo custo pode variar muito dependendo da extensão da rede e de sua qualidade.

⁴¹ Observa-se que a utilização de tecnologia VoIP (*Voice over Internet Protocol*) permite zerar o custo de ligações telefônicas entre unidades conectadas à rede.

Organizações que Adotaram a Prática

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, iniciou em 2005, a criação de uma rede óptica para órgãos do Governo Federal em Brasília, denominada “Infovia”. Até maio de 2009, a Infovia contava com 125 pontos de conexão em 90 prédios federais localizados em Brasília, com 650 Mb de banda utilizada por esses órgãos⁴².

11.3 REGULAMENTAÇÃO DO USO DE TELEFONIA FIXA E MÓVEL

Descrição

Regulamenta-se o uso de telefonia fixa e móvel em relação ao limite de custeio, à distribuição de aparelhos e ao uso particular dos aparelhos.

No caso de limites de custeio, a norma deve estabelecer um limite máximo de despesa, por mês, para cada cargo. Nesse sentido, é recomendável que a norma determine limites maiores quando se tratar de cargos que possuam atribuições que requeiram um maior uso desses aparelhos, tais como cargos de chefia, direção, imprensa, assessoria parlamentar etc. As exceções deverão ter justificativa e ser autorizadas pela autoridade competente. A norma também deve prever ressarcimento pelo servidor dos valores que ultrapassem os limites estabelecidos.

Quanto à distribuição de aparelhos, com cobertura nacional e internacional, estes devem ser concedidos apenas para cargos que possuam atribuições que requeiram o uso desses instrumentos. Para os demais servidores, a liberação deverá ser feita com a devida justificativa.

Em relação ao uso particular de aparelhos institucionais, a regulamentação pode permitir esse tipo de uso, desde que ele seja ressarcido em prazo razoável, via GRU ou outro meio.

Esta prática requer um controle rígido das contas de telefonia fixa e móvel de cada servidor.

Benefícios

O benefício econômico se dá com a redução do uso indevido de aparelhos fixos e móveis.

Facilidade de Implementação

A dificuldade na implementação da prática está na elaboração da norma e nas medidas que deverão ser tomadas para que ela seja respeitada. Não há necessidade de investimento para viabilizar a prática.

⁴² <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/infovia/infovia/?searchterm=None>.

Organizações que Adotaram a Prática

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabeleceu a Portaria nº 266/2008 fixando os seguintes limites de custeio para telefônica móvel no Ministério:

- Cargos de Direção e Assessoramento Superiores nível 6: R\$ 400,00.
- Chefe de Assessoria Parlamentar, Chefe de Assessoria de Comunicação Social e Cargos de Direção e Assessoramento Superiores nível 5: R\$ 300,00.
- Demais usuários: R\$ 200,00.

Segundo a Portaria, os valores que ultrapassarem os limites serão objeto de ressarcimento em até cinco dias úteis após o recebimento da fatura pelo detentor do telefone.

Quanto à distribuição das linhas telefônicas do Ministério, com cobertura nacional, e aparelhos celulares digitais, em regime de comodato, em regra, apenas o Ministro, o chefe de gabinete e os ocupantes de cargos de direção e assessoramento superior níveis 5 e 6 possuem direito. Excepcionalmente e devidamente justificado, pelo Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração, outros servidores podem obter o mesmo direito.

12. VIGILÂNCIA

A SLTI divulga periodicamente Portarias que estabelecem o Limite Máximo para contratação dos serviços de Vigilância por Estado. Segue abaixo um consolidado dos dados para contratação dos serviços de vigilância, por estado e tipo de posto.

¹ A segurança eletrônica refere-se à garantia do sigilo dos dados transmitidos contra possíveis ataques de *hackers* ao programa utilizado e à própria rede de computadores da organização.

SERVIÇO DE VIGILÂNCIA – PREÇO MENSAL DO POSTO

Limite MÁXIMO para contratação

UF	Postos 44h/semanais DIURNO	Posto 12x36h DIURNO	Posto 12x36h NOTURNO	PORTARIA SLTI
AC	R\$ 2.193,12	R\$ 4.382,24	R\$ 5.416,05	PORTARIA Nº 30, DE 17 DE JUNHO DE 2011
AL	R\$ 2.042,22	R\$ 4.330,70	R\$ 5.056,86	PORTARIA Nº 15, DE 1º DE ABRIL DE 2011
AM	R\$ 2.470,05	R\$ 4.883,96	R\$ 6.002,88	PORTARIA Nº 35, DE 6 DE JULHO DE 2011
AP	R\$ 2.567,49	R\$ 5.248,69	R\$ 6.391,07	PORTARIA Nº 1, DE 10 DE JANEIRO DE 2012
BA	R\$ 2.198,22	R\$ 4.359,06	R\$ 5.646,18	PORTARIA Nº 37, DE 13 DE JULHO DE 2011
CE	R\$ 2.797,98	R\$ 5.205,00	R\$ 6.501,20	PORTARIA Nº 5, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012
DF	R\$ 3.766,59	R\$ 7.810,70	R\$ 9.721,27	PORTARIA Nº 28, DE 15 DE JUNHO DE 2011
ES	R\$ 3.282,49	R\$ 6.074,71	R\$ 7.670,33	PORTARIA Nº 5, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012
GO	R\$ 2.376,55	R\$ 5.126,93	R\$ 6.373,49	PORTARIA Nº 16, DE 15 DE ABRIL DE 2011
MA	R\$ 2.260,45	R\$ 4.481,37	R\$ 5.062,78	PORTARIA Nº 38, DE 13 DE JULHO DE 2011
MG	R\$ 3.108,45	R\$ 6.506,43	R\$ 8.141,16	PORTARIA Nº 32, DE 4 DE JUNHO DE 2011
MS	R\$ 2.400,23	R\$ 4.874,41	R\$ 5.993,89	PORTARIA Nº 35, DE 6 DE JULHO DE 2011
MT	R\$ 2.864,18	R\$ 5.326,08	R\$ 6.545,14	PORTARIA Nº 5, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012
PA	R\$ 2.547,72	R\$ 5.197,21	R\$ 6.474,24	PORTARIA Nº 16, DE 15 DE ABRIL DE 2011
PB	R\$ 1.995,48	R\$ 4.241,32	R\$ 5.278,06	PORTARIA Nº 35, DE 6 DE JULHO DE 2011
PE	R\$ 2.517,94	R\$ 5.144,22	R\$ 6.376,07	PORTARIA Nº 35, DE 6 DE JULHO DE 2011
PI	R\$ 2.371,36	R\$ 5.036,45	R\$ 6.959,90	PORTARIA Nº 46, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2011
PR	R\$ 3.409,37	R\$ 7.033,59	R\$ 7.873,40	PORTARIA Nº 28, DE 15 DE JUNHO DE 2011
RJ	R\$ 2.616,48	R\$ 5.384,82	R\$ 6.637,32	PORTARIA Nº 37, DE 13 DE JULHO DE 2011
RN	R\$ 2.002,92	R\$ 4.298,56	R\$ 5.436,17	PORTARIA Nº 32, DE 4 DE JUNHO DE 2011
RO	R\$ 2.441,42	R\$ 4.945,28	R\$ 6.111,89	PORTARIA Nº 34, DE 5 DE JULHO DE 2011
RR	R\$ 2.257,86	R\$ 4.090,13	R\$ 4.973,74	PORTARIA Nº 5, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012
RS	R\$ 2.861,47	R\$ 5.901,01	R\$ 7.251,09	PORTARIA Nº 34, DE 5 DE JULHO DE 2011
SC	R\$ 2.624,56	R\$ 5.376,28	R\$ 6.639,41	PORTARIA Nº 32, DE 4 DE JUNHO DE 2011
SE	R\$ 1.830,31	R\$ 3.812,30	R\$ 4.773,32	PORTARIA Nº 21, DE 17 DE MAIO DE 2011
SP	R\$ 3.596,02	R\$ 6.721,16	R\$ 8.420,67	PORTARIA Nº 5, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2012
TO	R\$ 2.450,78	R\$ 4.749,27	R\$ 5.816,99	PORTARIA Nº 38, DE 13 DE JULHO DE 2011

12.1 VIGILÂNCIA ELETRÔNICA

Descrição

Consiste na aquisição e instalação de câmeras de segurança nos pontos de acesso aos edifícios da organização e em outros locais pertinentes para a segurança do órgão ou entidade.

Benefícios

A utilização de câmeras possibilita a contratação de um número reduzido de terceirizados na área de vigilância. Isso pode representar uma economia elevada considerando que o investimento para cada câmera, assim como os gastos de manutenção, são muito inferiores aos decorrentes da contratação de cada vigilante.

Ressalta-se a necessidade de elaboração de um plano de segurança para a edificação antes da adoção desta prática, para verificar os pontos em que podem ser instalados os aparelhos de vigilância eletrônica e aqueles em que é preciso a presença de vigilante armado ou não.

Facilidade de Implementação

Geralmente não há empecilhos normativos ou técnicos relevantes. Segundo o sítio Shopping UOL, o preço de uma câmera de segurança pode custar até R\$100, dependendo de sua qualidade, não incluindo o sistema de monitoramento a vídeo ou a instalação dos equipamentos.

Organizações que Adotam a Prática

Esta prática, comumente aplicada em agências bancárias de instituições financeiras de grande porte, como Banco do Brasil, Itaú, Bradesco entre outros, é aplicada também em algumas organizações públicas, como os governos dos estados de Santa Catarina e da Bahia.

CONCLUSÃO

Foi apresentado neste manual um conjunto de melhores práticas adotadas por diversas instituições públicas e privadas no Brasil e no exterior. O tipo e o grau de vantagem e de facilidade de implementação de cada uma varia muito, mas todas têm capacidade real de gerar benefícios concretos e são possíveis de serem implementadas, pois já foram testadas com êxito.

É importante notar também que algumas práticas podem ser altamente vantajosas para certas organizações públicas e, ao mesmo tempo, menos benéficas para outras. A adoção de ilhas de impressão em uma instituição oficial de imprensa ou de pesquisa econômica, por exemplo, pode ser de suma relevância, enquanto a adoção da mesma prática pode não ser uma prioridade tão alta para um órgão de assessoria internacional, cuja maioria dos gastos se dá com diárias e passagens. Por isso, as peculiaridades da organização devem ser sempre consideradas na aplicação das práticas sugeridas neste documento.

É importante, também, ressaltar que as práticas podem ser melhoradas e adequadas para atender de maneira mais eficiente às necessidades de cada órgão ou entidade que a implantar.

Para obter informações adicionais, bem como sugerir melhorias e inclusão de outras melhores práticas na próxima edição desta coletânea, favor entrar em contato por meio do endereço eletrônico: gasto.eficiente@planejamento.gov.br

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Transparência*. Disponível em: <www2.camara.gov.br/transparencia>. Acesso em 21 de junho de 2011.

JUSBRASIL Legislação: *Decreto Nº 10.545 de 05 de Novembro de 2007 da Bahia*. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/75838/decreto-10545-07-bahia-ba> Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Portal da Transparência*. Disponível em: <www.portaltransparencia.gov.br>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Transparência Pública*. Disponível em: <www1.transparencia.gov.br/TransparenciaCliente>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Escola de Administração Fazendária. *Concurso Públicos e Seleções*. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/concursos/concursos_selecoes/concursos_selecoes.html>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Escola de Administração Fazendária. *Programação Anual de Eventos de Capacitação*. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/agenda-eventos/informacoes_gerais.html>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. *Cursos Presenciais*. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_include&evento=lista_cursos_presenciais&Itemid=164>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Governo do Estado de Minas Gerais. *Compr@as MG*. Disponível em: <www.compras.mg.gov.br>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Governo do Estado de São Paulo. *Cadastro de Serviços Terceirizados*. Disponível em: <<http://www.cadterc.sp.gov.br/>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Programa de Transparência*. Disponível em: <www.mj.gov.br/data/Pages/MJC650F76APTBRNN.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento Social. *Cisternas*. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/acessoagua/cisternas>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Comprasnet*. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Sistema de Concessão de Diárias e Passagens*. Disponível em: <www.scdp.gov.br>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais*. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/tabela_remuneracao/bol_remuneracao.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 5.450 de 2005*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto no 3.931 de 19 de Setembro de 2001*. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/2001/D3931htm.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Lei 10.192 de 2001*. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS_2001/L10192.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Lei 10.520 de 2002*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria da Fazenda do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. *Sistema de Serviços Terceirizados*. Disponível em: <<http://www.sefaz.rs.gov.br/Site/SistServTerc.aspx>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria de Estado da Administração do Governo do Estado de Sergipe. *Controle de combustíveis de Sergipe é destaque no Jornal Nacional*. Disponível em: <<http://www.seplag.se.gov.br/noticias/651>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria de Estado de Administração do Governo do Estado de Mato Grosso. *Portal de Aquisições do Estado*. Disponível em: <<http://aquisicoes.sad.mt.gov.br/>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria de Estado de Gestão Pública do Estado de São Paulo. *Resolução CC-79, de 12-12-2003*. Disponível em: <www.pregao.sp.gov.br/legislacao/resolucoes/resolucaoCC79.htm>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria de Estado de Gestão Pública do Estado de São Paulo. *Índices para Contratos de Serviços*. Disponível em: <www.fazenda.sp.gov.br/contratos_servicos/>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo. *Pregão*. Disponível em: <<http://www.pregao.sp.gov.br/index.asp>>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Senado Federal. *Orçamento da União*. Disponível em: <www9.senado.gov.br/portal/page/portal/orcamento_senado/SigaBrasil>. Acesso em 21 de junho de 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº 395/1995*. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>>. Acesso em 22 de junho de 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº 806/1996*. Disponível em: <contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>. Acesso em 22 de junho de 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Decisão nº 69/1998*. Disponível em: <contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>. Acesso em 22 de junho de 2011.

BrOffice.org. *Baixe Já!* Disponível em: <www.broffice.org/download>. Acesso em 22 de junho de 2011.

BUSCAPÉ. *Servidor*. Disponível em: <compare.buscape.com.br/procura?id=6388&raiz=2&ordem=prec&pagina=1>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Caldeira, Arthur. *Honda CG Titan 150 ESD, o Veículo mais Vendido do Brasil*. Disponível em: <www.webmotors.com.br/wmpublicador/Testes_Conteudo.vxlpub?hnid=37930>. Acesso em 22 de junho de 2011.

castanheira, Joaquim. *Banespa e Santander Enfim, Juntos*. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4635_BANESPA+E+SANTANDER+ENFIM+JUNTOS>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal. *Decreto nº 26.590, de 23 de Fevereiro de 2006*. Disponível em: <<http://www.caesb.df.gov.br/agencia/informativos/arquivos/26590.pdf>>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. *Ações*. Disponível em:

<www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=2&temp2=3&proj=sabesp&pub=T&nome=Uso_Racional_Agua_Generico&db=&docid=BADFEE59531FAB448325711B00506C98>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. *Programa de Uso Racional da Água*. Disponível em: <www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=2&temp2=3&proj=sabesp&pub=T&nome=Uso_Racional_Agua_Generico&db=&docid=DAE20C6250A162698325711B00508A40>. Acesso em 22 de junho de 2011.

DOWNLOAD.COM. *Search Matching 'Print Management'*. Disponível em: <http://download.cnet.com/1770-20_4-0.html?query=%22print+management%22&platformSelect=Windows&tag=srch&searchtype=downloads&filterName=platform%3DWindows&filter=platform%3DWindows>. Acesso em 22 de junho de 2011.

DREAMHOST. *Dreamhost*. Disponível em: <www.dreamhost.com>. Acesso em 22 de junho de 2011.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Casa Branca. *USA Spending*. Disponível em: <www.usaspending.gov/>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Figueiredo, Luís Felipe. *VW Gol GIV Mudar para continuar liderando*. Disponível em: <www.webmotors.com.br/wmpublicador/Testes_Conteudo.vxlpub?hnid=35399>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Kammers, Pauline Cristiane e Eneir Ghisi. *Usos finais de Água em Edifícios Públicos Localizados em Florianópolis, SC*. Agência Nacional de Tecnologia de Ambiente Construído. Disponível em:

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:cAuuKaspSTQJ:seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/viewFile/3681/2047+Usos+ finais+de+%C3%81gua+em+Edif%C3%ADcios+P%C3%BA blicos+Localizados+em+Florian%C3%B3polis&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESgE2KXIJL1skqATWvGbVdXmiDi9BESwhAWw9EgUE7QINksRdYMjEJ1rwt8_oSwAPsKhAEJpLfDcsjKcAvgYOG3b8UCK4PM9vaoKf2TLntRhONCS5lr fDLD9kMKJTpGHc2chFxeZ&sig=AHIEtbQpFK_uZU1DpAy-WDmr_gcVwvrWxg>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Openoffice.org. *Download OpenOffice.Org*. Disponível em: <download.openoffice.org/index.html>. Acesso em 22 de junho de 2011.

REINO UNIDO. Her Majesty's Treasury. *Office of Government Commerce*. Disponível em: <www.ogc.gov.uk/index.asp>. Acesso em 5 de maio de 2008. Acesso em 22 de junho de 2011.

REINO UNIDO. United Kingdom Parliament. *Central Procurement Office (House of Commons)*. Disponível em: <www.parliament.uk/about_commons/cpo.cfm>. Acesso em 22 de junho de 2011.

Serviço de Processamento de Dados. *Infovia Brasília conta com Central de Serviços*. Disponível em: <www.serpro.gov.br/noticiasSERPRO/2008/abril/infovia-brasilia-conta-com-central-de-servicos>. Acesso em 22 de junho de 2011.

SHOPPING UOL. *Impressora Multifuncional*. Disponível em: <shopping.uol.com.br/informatica/impressoras-e-multifuncionais/index.html?tecnologia=%21Laser%40&ord=preco&dir=asc&start=90>. Acesso em 22 de junho de 2011.

SHOPPING UOL. *Outros Materiais de Construção*. Disponível em: <shopping.uol.com.br/casa-construcao-e-jardinagem/outros-materiais-de-construcao/index.html?ord=preco&dir=dês>. Acesso em 22 de junho de 2011.

UNIVERSITY OF CHICAGO. *The University of Chicago Central Procurement Services*. Disponível em: <cps.uchicago.edu/public>. Acesso em 22 de junho de 2011.

WELCH, Jack. *Winning*. Nova Iorque: Harper, 2007.

XEROX. *PrintFlow Manager*. Disponível em: <www.xerox.com/digital-printing/workflow/freeflow/print-manager/enus.html>. Acesso em 22 de junho de 2011.



Ministério do
Planejamento

