

**Gestão de custos como instrumento de eficiência no âmbito do Ministério Público do
Estado do Rio Grande do Norte**

**Cost management as an efficiency tool within the scope of the Public Ministry of the
State of Rio Grande do Norte**

**La gestión de costos como herramienta de eficiencia en el ámbito del Ministerio Público
del Estado de Rio Grande do Norte**

Recebido: 10/06/2020 | Revisado: 29/06/2020 | Aceito: 29/06/2020 | Publicado: 11/07/2020

Neuman Glayce Gomes de Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2583-2746>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: neumanglayce@yahoo.com.br

Marcus Vinicius Dantas de Assunção

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3384-1899>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: marcus.assuncao@ifrn.edu.br

Diogo Robson Monte Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1390-1700>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: diogo.fernandes@ifrn.edu.br

Michelle Luise Soares da Silva Silveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-068X>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: michelle.luise@ifrn.edu.br

Resumo

A atual pesquisa tem o propósito de estudar os custos com o serviço de energia elétrica no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), no período de janeiro a agosto de 2018, com a finalidade de obter um diagnóstico gerencial, que possibilite propor ações para reduzir os custos desse serviço. A abordagem da pesquisa caracteriza-se como qualitativa; em relação aos objetivos, é classificada como descritiva e explicativa, e, quanto aos procedimentos, como pesquisa documental e estudo de caso. O estudo apresenta diagnóstico da despesa com o serviço de energia elétrica e apontou medidas de gestão para

reduzi-la, considerando as atuais restrições orçamentárias institucionais. Os principais resultados apontam para agregações de 3 (três) comarcas, redução da demanda contratada junto à Cosern do prédio sede das Promotorias de Natal e implementação das sugestões de boas práticas, de baixo custo, para redução do consumo de energia no âmbito institucional do MPRN.

Palavras-chave: Gestão; Custos; Estado; Eficiência; MPRN.

Abstract

The current research has the purpose of studying the costs with the electric energy service within the scope of the Public Ministry of the State of Rio Grande do Norte (MPRN), from January to August 2018, in order to obtain a managerial diagnosis, that makes it possible to propose actions to reduce the costs of this service. The research approach is characterized as quali-quantitative; in relation to the objectives, it is classified as descriptive and explanatory, and, as for the procedures, as documentary research and case study. The study presents a diagnosis of the expense with the electric energy service and pointed out management measures to reduce it, considering the current institutional budget restrictions. The main results point to aggregations of 3 (three) counties, reduction of the demand contracted with Cosern of the headquarters building of the Natal Prosecutor's Offices and implementation of suggestions of good practices, of low cost, to reduce energy consumption in the institutional scope of the MPRN.

Keywords: Management; Costs; State; Efficiency; MPRN.

Resumen

La investigación actual tiene el propósito de estudiar los costos con el servicio de energía eléctrica dentro del alcance del ministerio público del estado de Rio Grande do Norte (MPRN), de enero a agosto de 2018, para obtener un diagnóstico de gestión, eso hace posible proponer acciones para reducir los costos de este servicio. El enfoque de investigación se caracteriza por ser cuantitativo cualitativo; en relación con los objetivos, se clasifica como descriptivo y explicativo y, en cuanto a los procedimientos, como investigación documental y estudio de caso. El estudio presenta un diagnóstico del gasto con el servicio de energía eléctrica y señaló medidas de gestión para reducirlo, teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias institucionales actuales. Los principales resultados apuntan a agregaciones de 3 (tres) condados, reducción de la demanda contratada con cosern de la sede de la fiscalía de natal e implementación de sugerencias de buenas prácticas, de bajo costo, para reducir el consumo de energía en el ámbito institucional de el MPRN.

Palabras clave: Gestión; Costos; Estado; Eficiencia; MPRN.

1. Introdução

A gestão de custos é fundamental importância como instrumento de eficiência no âmbito do serviço público (Catelan *et al.*, 2013). Com o advento da globalização, muitas das organizações que buscam bom desempenho tendem a funcionar em redes públicas, por meio de avanços tecnológicos e trocas de informações que colaboram para a otimização das atividades com eficiência, eficácia e efetividade, favorecendo o alcance dos objetivos pretendidos a fim de reduzir custos e gerar benefícios financeiros para as instituições.

Ademais, com uma visão contemporânea o papel do Estado questionador traz à tona o compromisso de que o serviço público deve ser executado com o foco no custo/benefício e na qualidade do que se entrega à sociedade.

A gestão de custos é uma ferramenta gerencial típica do setor privado que tem sido adotada pelas entidades na gestão dos recursos públicos. Na literatura nacional, Alonso (1999); Machado e Holanda (2010), debatem, em seus estudos, sobre a importância da adoção da gestão de custos pelas entidades públicas.

Catelan *et al.* (2013), salientam que ter conhecimento sobre os custos de uma atividade é fundamental para seu controle, pois é possível comparar resultados anteriores com os atuais e fornecer previsões sobre o comportamento dos custos das atividades da entidade. Corrêa *et al.* (2015), por sua vez, afirmam que a técnica de gestão de custos, amplamente difundida em organizações do setor privado, pode ser, perfeitamente, empregada na gestão pública como forma de mensurar o desempenho dos serviços prestados à sociedade.

Segundo Trosa (2010, p. 109), “o processo de questionamento provoca uma reflexão sobre os instrumentos que permitem demonstrar uma boa relação custo/eficácia”. A base é o conhecimento de custo, a contabilidade analítica. Os métodos podem ser a licitação ou o *benchmarking*.

Nessa perspectiva, destaca-se que esta pesquisa procedeu-se no âmbito administrativo do MPRN, instituição independente cujos valores são resolutividade, coesão, transparência, equidade e inovação, tendo como função precípua a defesa e fiscalização das leis, e como compromisso o de zelar pelas contas públicas, viabilizando o orçamento disponibilizado, respeitando a Lei Orçamentária Anual (LOA) e o Plano Plurianual (PPA).

Ressalta-se que, em 2016, o MPRN, pela primeira vez, atingiu o limite prudencial, com seus gastos (Rio Grande do Norte, 2016). Essa ocorrência levou a administração superior a

adotar medidas no intuito de redimensionar as despesas institucionais. Dessa forma, vêm sendo desenvolvidas várias ações na área de gestão de processos e projetos com o objetivo de atingir padrão de excelência no uso do orçamento institucional. Mesmo assim, nesse ano, o MPRN deparou-se com a redução do orçamento institucional disponibilizado, o que reflete a atual realidade pública, com a necessidade de readequação de suas contas e o propósito de fazer mais com menos.

Nesse contexto, considerando o alto valor, selecionou-se como fonte de estudo uma despesa institucional de notória expressão: a despesa com energia elétrica em todas as unidades físicas do MPRN – onde estão distribuídas as comarcas do interior e capital do Rio Grande do Norte. Diante do valor dispendido com o serviço mencionado e da necessidade de redução das despesas institucionais, o problema a ser respondido por meio deste estudo é: como se comporta a despesa com energia elétrica e quais ferramentas de gestão devem ser aplicadas, como instrumento de eficiência, para redução do custo, no âmbito do MPRN? Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o custo do serviço de energia elétrica no MPRN e apontar alternativas que reduzam o consumo e, conseqüentemente, o ônus financeiro.

Ademais, a pesquisa justifica-se por contribuir com a literatura de gestão de custos no serviço público, bem ainda por apresentar propostas de melhorias à gestão do MPRN no que tange a uma utilização mais racional dos seus recursos financeiros. Os resultados deste trabalho poderão ainda servir como referência para decisões de outros órgãos acerca da racionalização de custos com energia elétrica.

2. Referencial Teórico

São notórias as limitações orçamentárias atuais, ante a uma crise nacional de proporções políticas e econômicas que contribuiu para a instabilidade das contas dos Estados brasileiros e, em muitos casos, para a insolvência de suas dívidas públicas. Esse contexto apenas reforça a necessidade de controle e acompanhamento dos gastos públicos, por meio de gestão assertiva que busque a otimização do orçamento disponibilizado a utilização de ferramentas de gestão que deem suporte as ações administrativas que envolvem seus projetos e processos e busquem a redução dos custos institucionais.

Em conformidade com o estudo de Rodrigues, Rodrigues e Rebelato (2014), deve-se considerar que há forte relação entre sistema de produção de energia e o meio ambiente, este como provedor das condições naturais de produção. Atualmente, as formas de consumo, considerando as inúmeras tecnologias e o estilo de vida contemporâneo das sociedades, mais

do que o aumento da população, é o que determina o tipo de demanda por energia. Também, observou-se que as nações mais desenvolvidas, a exemplo dos EUA e da China, são as detentoras de maior consumo.

Assim, justifica-se um planejamento estratégico para oferta de energia por parte das nações. Para o Brasil, é pertinente um planejamento para médio e longo prazo, considerando as perspectivas de crescimento do consumo e a possibilidade de determinadas fontes naturais de energia se esgotarem ou tornarem-se escassas.

2.1. Gestão de custos no setor público

Conforme Di Pietro (2006, p.59) a Administração Pública, [...] abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo.

O art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, ancora o supradito: “a Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]”. Vale destacar que esses princípios dão amparo normativo às atividades realizadas pelo sistema de controle interno de cada instituição, se praticados nos referenciados moldes.

Lima (2007) assevera que o Estado se baseia em princípios essenciais que definem a natureza pública. Ainda segundo Lima (2007), “essa essência se traduz em princípios gerais e inegociáveis [...] a falta de apenas um desses princípios em qualquer sistema de gestão faz dele qualquer coisa, menos um sistema de gestão pública”. Seguem os princípios referenciados:

- Legalidade: estrita obediência à lei. Nenhuma gestão poderá ser reconhecida como boa à revelia da lei;
- Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas;
- Moralidade: a gestão pública deve ser pautada por um código moral, com aceitação pública;
- Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados como ferramenta de indução ao controle social;

- Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e menor custo possível. O objetivo não deve ser a redução de custo de qualquer maneira, mas a busca da melhor relação entre qualidade e gasto.

Segundo Ferreira (2007), a contabilidade de custo é a área da ciência contábil dedicada ao estudo dos gastos incidentes na produção de um bem ou serviço. Já Brandon-Jones, Johnston e Slack (2018) afirmam que quanto menor os custos de produção de bens e serviços, menor pode ser o preço aos seus consumidores. Assim, por analogia, pode-se aduzir que quanto menor os custos dos serviços públicos, melhor será o aproveitamento do orçamento institucional e menor será o preço pago pela sociedade.

Seguem definições, em consonância com o que dispõe Dutra (2003), para melhor elucidação.

- Custos: parcela do gasto aplicada na produção ou em qualquer função de custo, esse ônus pode ser desembolsado ou não.
- Gasto: valor pago para se ter a propriedade de um bem.
- Despesa: parcela do gasto ocorrida separadamente das atividades de produção dos bens e serviços.

As ideias já expostas neste item convergem para o que discorre Meirelles (2010), ao expor que uma das características da administração pública é a indispensabilidade de um trabalho com maior qualidade, com foco em resultados, posto que as metas devem ser atingidas.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi instituído pelo decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (Revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017). É o modelo de gestão do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. O programa foi conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e o modelo podia ser aplicado a qualquer instituição pública do Brasil, seja no âmbito Federal, Estadual ou Municipal e nas três esferas do poder: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Nesta pesquisa constatou-se que o decreto nº 5.378/2005 foi revogado pelo decreto nº 9.094/2017. Entretanto, entende-se que o decreto do GESPÚBLICA tem objetivos que não se confundem com os do decreto 9.094/2017. O GESPÚBLICA estabelecia modelo de excelência de gestão e tratava da desburocratização de forma ampla; o novo decreto (9.094/2017) trata da simplificação de modo prático, sem orientação à excelência da gestão.

Nesse contexto, apoiando-se na filosofia da excelência da gestão instituída pelo GESPÚBLICA, é vantajoso que esta proposta de metodologia para a gestão do serviço de energia em setor público esteja alinhada aos fundamentos do MEGP por ser um modelo de gestão reconhecido e pelo fato de a gestão do serviço de energia estar dentro de um “ecossistema” mais propício para sua implantação, uma vez que outros setores dentro da própria instituição, ou mesmo outras instituições com que se possam firmar parceria, tendem a também adotar modelo de excelência de gestão no futuro.

2.2. Indicadores de desempenho na Administração Pública

Os indicadores de desempenho são construídos com dados de pesquisa, auxiliam gestores, a partir de observações empíricas. Os indicadores também são utilizados na elaboração de tabelas e gráficos, como a curva ABC, ferramenta que dá suporte à elaboração de diagnóstico de gestão.

Segundo Lustrosa, Mesquita, Quelhas e Oliveira (2008), como auxílio para classificar a importância dos itens pesquisados e possibilitar a construção de diagnóstico com o objetivo de auxiliar no modo com o qual devem ser concentrados os esforços da gestão, a Classificação/Curva ABC, proposta, segundo esses autores, por Vilfredo Pareto em 1897, tem sido amplamente utilizada de modo eficaz.

2.3 Melhores práticas de gestão do gasto público

Trabalhar com as melhores práticas já reconhecidas e aprovadas pela administração pública proporciona amparo prático e teórico aos projetos implementados e à confiabilidade para atingir as metas propostas.

De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012, p. 31) “a excelência na gestão dos gastos públicos possibilita o rendimento dos recursos disponíveis com a real possibilidade de uma melhor prestação dos serviços institucionais e assistência à sociedade”. Abordando questões sobre o gasto com energia elétrica, tem como foco a economia de energia elétrica e redução da fatura e lista boas práticas para as diversas atividades inerentes ao serviço público.

Dessa forma, infere-se que ações envolvendo boas práticas resultam diretamente na redução dos custos favorecendo a economicidade. Segundo Lima (2007), a economicidade está estreitamente ligada a informações adequadas de custos.

Sem essas informações, não se pode identificar quais os insumos que prejudicam os resultados esperados. Nessa perspectiva, faz-se necessário observar também a eficiência e a eficácia, além da economicidade.

a) Eficiência: significa cumprir as metas estabelecidas em seu planejamento a um custo inferior ao custo-padrão, baseado no custo de uma empresa privada e observando as especificações de qualidade e tempestividade para sua execução.

b) Eficácia: o profissional será eficaz se atender à necessidade pública, de forma eficiente e econômica. Além disso, deve atingir, no mínimo, o resultado econômico fixado como objetivo no planejamento prévio.

c) Economicidade: o custo de um serviço deve ser inferior ao menor preço de mercado à vista para a contratação terceirizada desse serviço.

A economicidade está estreitamente relacionada à gestão por resultados, é imperativo que gestão de custos no setor público, modelo de excelência em gestão pública, melhores práticas na gestão do gasto público e gestão por resultados se relacionem para atingir a excelência no serviço público.

A Gestão por Resultados proporciona a otimização dos projetos / processos e consequente redução dos custos. Para Holanda e Rosa (2004, pp. 6-7), a “Gestão por Resultados é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência”.

3. Metodologia

Este estudo foi desenvolvido no âmbito administrativo do MPRN. A coleta e a compilação de dados - concernentes à prestação do serviço de energia elétrica fornecido pela Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN) – foram obtidas a partir da análise documental das faturas, observando-se: consumo, período de leitura, valores pagos, demanda processual e número de pessoas que trabalham nas comarcas do interior e capital do estado.

Desse modo, viabiliza-se o diagnóstico gerencial permitindo a melhor implementação de medidas de gestão que promovam a redução do custo com energia elétrica no MPRN. Para tanto, são apontadas ações que reduzem o consumo de energia e consequentemente o custo do serviço com o objetivo de trazer benefícios financeiros para o aludido órgão. Importante registrar que as informações aqui utilizadas são de domínio público e foram cedidas por

unidades administrativas da instituição. A Figura 1 expõe as etapas da metodologia aplicada nesta pesquisa.

Figura 1: Metodologia da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse contexto, considerou-se que, segundo Catelan *et al.* (2013, p. 5), “apurar o custo do serviço público é necessário para se estimar a sua qualidade, já que a eficiência é a relação entre os resultados e o custo para obtê-los”.

A pesquisa pode é caracterizada por ser quali-quantitativa, descritiva, exploratória e estudo de caso. Na pesquisa quali-quantitativa, as informações de natureza qualitativa são apresentadas em conjunto com as de natureza quantitativa. Lunde, Heggen e Strand (2012) afirmam que, ao se adotar métodos mistos de pesquisa adquire-se o conhecimento que não estaria disponível apenas em estudos quantitativos e qualitativos realizados separadamente.

Dessa forma, os dados foram compilados e quantificados em planilhas eletrônicas, para construção da curva ABC, conforme utilização de Souza, Assunção e Santos (2020), e após também foram ilustrados no mapa do Rio Grande do Norte, informações complementares foram levantadas junto à Diretoria de Planejamento, Diretoria Administrativa e à Gerência de Engenharia, Arquitetura e Manutenção, auxiliando a avaliação qualitativa.

Já a pesquisa descritiva fundamenta-se na análise documental para descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade a partir da observação, do registro, da análise e da correlação dos fatos e variáveis, conforme asseveram Triviños (1987), Cervo e Bervian (2002). A pesquisa explicativa, por sua vez, identifica os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (Gil, 2015).

Em relação à pesquisa documental, destaca-se a utilização de diversificadas fontes de dados para selecionar, tratar e interpretar a informação sem tratamento analítico, de modo a obter um sentido para os dados que serão analisados (Silva & Grigolo, 2001).

O estudo de caso envolve um único ou múltiplos casos, sendo um tipo de pesquisa que permite uma análise profunda do problema pesquisado com base em ampla variedade de evidências do objeto de estudo (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Considerando as características da instituição, foram averiguados os motivos que interferem no consumo de energia elétrica como: características físicas das edificações, estado de conservação dos prédios, tipo de manutenção realizada nos prédios, comportamento dos usuários do serviço (integrantes da instituição) e medidas de economia de energia já adotadas. Assim, o procedimento metodológico aplicado contribuiu para análise das informações pesquisadas.

Para consecução dos objetivos pretendidos, foi realizada análise documental das contas de janeiro a agosto de 2018 e foram compilados os dados em planilhas eletrônicas, elaboradas para esse fim. Cada comarca foi classificada conforme a curva ABC, considerando o custo de energia elétrica por processo, delineando o panorama institucional do gasto com energia por processo e mostrando os pontos críticos e de equilíbrio. Essas medidas, possibilitaram a elaboração de diagnóstico para tomada e implementação de decisões. Realizou-se consultas as unidades do MPRN, quais sejam, a Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (DPGE), Diretoria Administrativa (DADM) e Gerência de Engenharia, Arquitetura e Manutenção (GEAM). A análise também constatou que o MPRN vem praticando a gestão do serviço de energia elétrica de modo lícito, mesmo assim, há necessidade de se otimizar os recursos disponibilizados, com ações na área de gestão operacional. Para isso, elaborou-se diagnóstico gerencial e sugeriram-se medidas de gestão, como fruto do resultado deste estudo.

4. Análise e discussão dos resultados

A partir deste capítulo dar-se-á a apresentação dos resultados e discussões dos dados obtidos de acordo com a pesquisa realizada no MPRN.

4.1 Construção de Indicadores de desempenho e do Mapa Estratégico

Considerando a vocação das atividades desenvolvidas na instituição, foi elaborada uma planilha eletrônica (Tabela 1), com os registros das comarcas que recebem faturas da Cosern,

período de leitura, consumo, valores pagos, e construído vários indicadores, merecendo destaque para o custo de energia elétrica por processo. Com essas informações, foi construída a Curva ABC (Figura 2), e demonstrou-se a divisão do *quantum* de comarcas em 4 (quatro) classes: A, B, C e D – compiladas na Tabela 2 adiante.

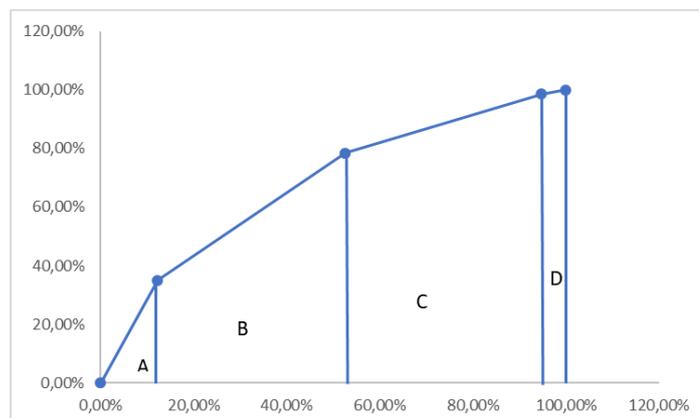
Tabela 1: Comarcas com a classificação ABC com critério de índice de custo de energia elétrica por processo (extraído do apêndice B).

Comarcas	Custo Comarca/ Processos (R\$)	\$	Classe/Itens
Cruzeta	2207,71	8,62%	A
Caicó	2004,44	7,82%	A
Mossoró	1060,27	4,14%	A
Upanema	947,75	3,70%	A
Caraúbas	933,04	3,64%	A
Jucurutu	919,08	3,59%	A
Jardim de Piranhas	891,98	3,48%	A
Areia Branca	745,80	2,91%	B
Patu	699,92	2,73%	B
Pedro Velho	669,89	2,61%	B
Santana do Matos	658,58	2,57%	B
Baraúna	618,19	2,41%	B
São Gonçalo do Amarante	561,23	2,19%	B
São Paulo do Potengi	538,95	2,10%	B
Alexandria	527,59	2,06%	B
Portalegre	522,64	2,04%	B
Pendências	513,12	2,00%	B
Natal	498,51	1,95%	B
Extremoz	453,15	1,77%	B
Ipanguaçu	431,68	1,68%	B
Marcelino Vieira	430,71	1,68%	B
Acari	425,18	1,66%	B
São João do Sabugi	422,54	1,65%	B
Canguaretama	396,47	1,55%	B
Nísia Floresta	391,62	1,53%	B
Ceará Mirim	361,74	1,41%	B
São Miguel	324,69	1,27%	B
Umarizal	323,13	1,26%	B
Arês	316,70	1,24%	B
Jardim do Seridó	306,28	1,20%	B
São Tomé	299,42	1,17%	C
Macaíba	289,17	1,13%	C
Assú	287,38	1,12%	C
Goianinha	272,19	1,06%	C
São Bento do Norte	270,29	1,05%	C

Campo Grande	267,29	1,04%	C
Apodi	263,15	1,03%	C
São José de Mipibu	240,51	0,94%	C
Currais Novos	228,21	0,89%	C
Macau	221,80	0,87%	C
Pau dos Ferros	220,55	0,86%	C
Nova Cruz	216,11	0,84%	C
Santo Antônio	212,25	0,83%	C
Santa Cruz	207,82	0,81%	C
Parnamirim	186,92	0,73%	C
Monte Alegre	180,95	0,71%	C
Almino Afonso	175,99	0,69%	C
João Câmara	174,46	0,68%	C
Lajes	171,35	0,67%	C
Martins	161,97	0,63%	C
Parelhas	159,44	0,62%	C
São José do Campestre	146,18	0,57%	C
Touros	144,77	0,57%	C
Poço Branco	141,48	0,55%	C
Angicos	139,06	0,54%	D
Tangara	127,41	0,50%	D
Florânia	113,09	0,44%	D
Luiz Gomes	0	0,00%	
Parnamirim (Suprimentos)	0	0,00%	
25.622,05			

Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 2: Curva ABC construída a partir da Tabela 1.



Fonte: elaborado pelos autores.

A classe (A), comarcas com elevados custos de energia por processos, (B) comarcas com médios custos de energia por processos, (C) comarcas com baixos custos de energia elétrica por processos, e (D) comarcas com baixíssimo custo de energia elétrica por processos.

Em conformidade com a aplicação da Curva ABC (Figura 2), aduz-se que 12,28% das comarcas correspondem a 34,99% dos custos com energia elétrica por processo do MPRN, representando o maior custo institucional, e estão compreendidas na classificação (A) – 40,35% das comarcas correspondem a 43,47% dos custos e foram classificadas como (B) – 42,11% das comarcas correspondem 20,06% dos custos e foram classificadas como (C) e 5,26% das comarcas, representam o menor custo institucional, apenas 1,48% dos custos de energia elétrica por processo. Para melhor elucidção, Segue Tabela 2 com quantificação em percentuais de quantidades de comarcas e custo de energia por processo de acordo com a classificação da Curva ABC.

Tabela 2: Compilação da análise da Curva ABC.

Classificação das Comarcas critérios da Curva (ABC)	Quantidades de Comarcas	Custo de energia por processo
(A) – elevado custo de energia	12,28 %	34,99%
(B) – médio custo de energia	40,35%	43,47%
(C) – baixo custo de energia	42,11%	20,06%
(D) – baixíssimo custo de energia	5,26%	1,48%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A região de Natal, considerando a alta demanda processual, apresentou-se equilibrada, predominando médio e baixo custo de energia elétrica por processo. Destacam-se São Gonçalo do Amarante e São Paulo do Potengi com maiores gastos, mesmo assim, essas comarcas foram classificadas como (B) médio custo de energia.

No período de janeiro a agosto de 2018 a quantidade de processos, para a região, foi 1.128 – o custo por processo foi R\$ 401,88, e o valor total despendido no período foi R\$ 458.116,88.

A região Mossoró tem o maior índice de comarcas com elevado custo de energia elétrica por processo, destacando-se: Mossoró, Upanema e Caraúbas, classificadas como (A). No

período estudado, a quantidade de processos, para a região, foi 222 – o custo por processo R\$ 842,21 – o valor total despendido foi R\$ 186.970,32 – só ficando atrás da região Natal.

A região Caicó apresentou-se relativamente equilibrada, sobressaindo-se as comarcas de Caicó e Cruzeta com elevado custo de energia elétrica por processo, inseridas na classificação (A). No período estudado, a quantidade de processos registrados, para a região, foi 148 – o custo de energia elétrica por processo foi R\$ 586,12 e o valor total despendido foi R\$ 86.746,18.

A região Paus dos Ferros apresentou-se equilibrada predominando a classificação (B), médio custo de energia por processo, mesmo neste contexto, a comarca de Patu apresenta custo elevado comparando com as demais comarcas da mesma região. No período estudado, a quantidade de processos registrados, para a região, foi de 123 – o custo de energia elétrica por processo foi R\$ 311,16 e o valor total despendido foi R\$ 38.272,92.

A região Macau apresentou-se equilibrada, predominando a classificação (C), baixo custo de energia por processo; a comarca de Santana do Matos apresentou custo mais elevado em relação às demais comarcas da região. No período estudado a quantidade de processos registrados foi de 218 – o custo de energia por processo foi de R\$ 232,72 e o valor total despendido R\$ 50.732,11.

A região de Nova Cruz também classificada como (C), considerada equilibrada, predominando o baixo custo de energia por processo. No período estudado, a quantidade de processos registrados foi 290 – o custo de energia por processo foi de R\$ 224,44 e o valor total despendido R\$ 65.088,17.

O MPRN desenvolve um projeto denominado Regionalização Administrativa em que o estado foi dividido em 6 (seis) regiões e, em cada uma, atua um coordenador regional – servidor que trata das diversas demandas de cada promotoria. Visando a adequar o conteúdo pesquisado ao projeto da regionalização administrativa, ferramenta de gestão eficaz, utilizada na instituição, elaborou-se uma planilha nos moldes do mencionado projeto (Apêndice A) e se alinhou o mapa, utilizado na Regionalização Administrativa. Vale destacar que os índices construídos foram a partir da classificação das comarcas por meio da Curva ABC (Tabela 1).

Desse modo, o objetivo foi criar um mapa estratégico que auxilie nas ações de gestão a partir dos resultados deste estudo, ressaltando-se os pontos críticos de alto custo de energia por processo.

Essa abordagem considera as informações obtidas por meio da Curva ABC, para análise, notadamente, quanto ao custo de energia por processo, convergindo com o que preconiza

Devido ao custo processual e à posição geográfica de São Tomé (R\$ 299,43) e São Paulo do Potengi (R\$ 538,95), sugere-se agregá-las, e, para São Gonçalo do Amarante adequar o uso do prédio às indicações de boas práticas, adiante expostas.

Verificou-se que a região Mossoró também possui elevado custo de energia, isso justifica-se na comarca de Mossoró por se tratar de prédio novo com estrutura física robusta, entretanto, para comarcas de Caraúbas e Upanema pelo reduzido número de processos sugere-se agregá-las, essa medida gera redução da estrutura e conseqüentemente do consumo de energia elétrica.

A região Caicó apresentou alto custo de energia por processo na promotoria de Caicó e na de Cruzeta. O alto custo na promotoria de Caicó deu-se, especialmente, devido à acomodação física ter sido transferida para prédio novo. Assim, em virtude das instalações físicas serem favoráveis e como foi constatada, em Caicó, área ociosa, sugere-se que Cruzeta seja agregada a essa comarca.

Registre-se que agregações são medidas de gestão já praticadas para redução de estrutura física e administrativa com conseqüente redução de custo, são executadas em alinhamento com todas as unidades institucional envolvidas direta e indiretamente, ponderando o bem social.

Oscilações, a maior, de gastos de energia elétrica, identificadas, justificam-se pelas ocorrências de mudanças de prédios, pois, nessas situações, há cruzamento de despesa no mesmo período do novo prédio com o que será desocupado. A Gerência de Material e Patrimônio atua nessas situações minimizando ônus.

Diante do levantamento de dados, da análise documental e de consultas às unidades ministeriais já mencionadas, foram elencadas ações consideradas de baixo custo para implementação imediata, com o propósito de reduzir o consumo e, por conseqüência, o valor dispendido com energia elétrica, quais sejam:

1. Submeter à análise da Gerência de Engenharia, Arquitetura e Manutenção os aspectos físicos dos prédios institucionais locados, próprios ou cedidos, para possíveis sugestões de como reduzir a carga térmica, se necessário;
2. criar plano de ação, junto ao Setor de Manutenção para troca das lâmpadas convencionais por Led; retirar vidros e telas das lâmpadas que reduzem o rendimento luminoso; estipular período para verificar a limpeza dos filtros de ar-condicionado; verificar o termostato dos equipamentos e, gradualmente, substituir os aparelhos antigos pelos modelos econômicos – ex: o modelo inverter;

3. ao iniciar o expediente, aproveitar ao máximo a baixa temperatura do início do dia e só ligar os de ares-condicionados após horário viável;
4. aproveitar ao máximo a iluminação natural, se possível, evitando acender lâmpadas desnecessariamente;
5. fechar as janelas no período de incidência solar e protegê-las dos raios solares com persianas ou similares, para evitar o aumento da carga térmica nos ambientes;
6. em dias mais frios, ligar o ar-condicionado o mínimo possível;
7. desenvolver junto aos integrantes da instituição, com o auxílio da Diretoria de Gestão de Pessoas e Setor de Bem-Estar, campanhas de conscientização/comportamento para adquirirem hábitos que promovam a economia de energia;
8. desenvolver, junto à Diretoria de Comunicação, campanhas de estímulo à redução do consumo energético, demonstrando o quanto a instituição economizou e qual meta precisa atingir.
9. usar a tela inicial das estações de trabalho com mensagens de estímulo à economia de energia.
10. enviar as unidades notas de parabenização / reconhecimento pela economia, quando atingida.
11. verificar a aferição dos medidores junto à Cosern;
12. analisar a demanda de cada unidade, para avaliar onde se deve reduzir ou aumentar a demanda contratada;
13. criar rotina de utilização dos equipamentos, ar condicionado, ventiladores, micro-ondas, impressoras, computadores, *nobreak*, entre outros.
14. indicar comissão para acompanhamento das ações, para monitoramento e avaliação;

15. elaborar cartilha com ações básicas para redução do consumo de energia, incluindo as supraditas sugestões.

Com essas ações, espera-se alcançar os fins pretendidos, como a redução do consumo de energia e o conseqüente benefício financeiro, otimizando o montante disponibilizado para demanda com energia elétrica.

5. Conclusão

A pesquisa constatou que o MPRN faz controle quantitativo dos gastos, mas não analisa aspectos qualitativos que são necessários para elaboração de diagnóstico gerencial, utilizado para dá suporte às ações de redução de custos com energia elétrica.

Considerando os aspectos expostos e os objetivos pretendidos, por meio deste estudo, certificou-se como se comporta o gasto com energia elétrica por processo, ao se classificar as comarcas como de *custo elevado, médio, baixo, e baixíssimo*, e analisar aspectos físicos dos prédios e comportamento dos integrantes da instituição, quanto à forma de utilização do serviço de energia elétrica. Essa abordagem permitiu análise mais acurada e colaborou na identificação de fatores que favorecem o aumento do consumo.

Assim, diante das informações coletadas, como fruto do resultado desta pesquisa, foram sugeridas inicialmente as seguintes ações de gestão: agregações de 3 (três) comarcas, redução da demanda contratada junto à Cosern do prédio sede das Promotorias de Natal e implementação das sugestões de boas práticas, de baixo custo, para redução do consumo de energia no âmbito institucional do MPRN.

É lícito asseverar que uma das limitações deste estudo foi o período de coleta de dados. Infere-se que um período maior de pesquisa, ao menos um ano, daria maior robustez aos dados coletados, podendo proporcionar maior sustentação às ações, embora isso não tenha sido possível, devido à ausência de informações verossímeis para esse intervalo de tempo.

Como sugestões de trabalhos futuros recomenda-se que investiguem a questão do custo de energia, analisando período maior do que o que foi considerado neste estudo, como também, fazendo uso de outros indicadores, tais como o custo de energia elétrica por servidor, Kw/h da comarca por processo, dentre outros, pois ampliar o lastro de informações para tomada de decisões dará maior segurança ao trabalho de gestão.

Referências

Alonso, M. (1999). Custos no serviço público. *Revista do Serviço Público*, 50(1).

Catelan, D. W., et al. (2013). *Custos, desempenho e estrutura educacional do ensino fundamental: uma análise no município de Rolândia/PR*. In: Congresso brasileiro de custos, 2013, Uberlândia.

Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. (Revogado pelo Decreto nº 9.094 de 2017). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm

Di Pietro, M. S. (2006). *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas.

Dutra, R. G. (2003). *Custos: uma abordagem prática*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1).

Ferreira, R. J. (2007). *Contabilidade de custos*. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gil, A. C. (2015). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Holanda, M. C., & Rosa, A. L. T. (2004) *Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará*. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004.

Lima, P. D. B. (2007). *A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Lunde, A., Heggen, K., & Strand, R. (2012). *Knowledge and power: exploring unproductive interplay between quantitative and qualitative researchers*. Journal of Mixed Methods Research, 7(2).
- Lustosa, L., Mesquita, M. A., Quelhas, O., & Oliveira, R. (2011). *Planejamento e Controle da Produção (Pcp)*.
- Machado, N., & Holanda, V. B. (2010). Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. *RAP - Revista de Administração Pública*, 44(4)
- Meirelles, H. L. *Direito administrativo brasileiro* (2010). 36ª ed. editora Malheiros.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2012). *Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público*. 3a ed. Brasília. Recuperado de http://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2013/03/coletanea_de_melhores_praticas_de_gestao_do_gasto_publico.pdf
- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Documento de Referência 2008/2009. Disponível em: Acesso em: 22 ago. 2018.
- Rio Grande do Norte (2020). Relatório de Gestão Fiscal do MPRN, de 26 de maio de 2016 que trata de um comunicado à população sobre o limite prudencial do órgão. Diário Oficial do Rio Grande do Norte, Natal (RN), 26/05/2016.
- Rodrigues Andréia; Rodrigues Isabel e Rebelato (2014). *Gestão da produção e operações: bases para competitividade*. São Paulo, Atlas.
- Souza, L. H., Assunção, M. V. D., & Santos, L. G. (2020). *Avaliação dos estoques obsoletos a partir da aplicação da curva ABC (de): um estudo de caso em uma autarquia municipal da região metropolitana de Natal/RN*. Brazilian Journal of Development, 6(5), 29251-29261.
- Silva, M. B., & Grigolo, T. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3a ed. Florianópolis: EDUFSC.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. 2ª ed. São Paulo: Atlas

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.

Trosa, Sylvie. (2009). *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Tradução, Maria Luíza de Carvalho, Rio de Janeiro/Brasília: ENAP/ Revan.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Neuman Glayce Gomes de Carvalho – 50%

Marcus Vinicius Dantas de Assunção – 30%

Diogo Robson Monte Fernandes – 10%

Michelle Luise Soares da Silva Silveira – 10%