TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RN

TCE E A GESTÃO PÚBLICA

COMPÊNDIO DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DOS CURSOS EM GESTÃO PÚBLICA - GRADUAÇÃO (UFRN) E ESPECIALIZAÇÃO (ILP)

TCERN Tribunal de Contas do Estado

UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Instituto do Legislativo Potiguar

SÍNTESE ORGANIZACIONAL DO TCE

PRESIDENTE
Paulo Roberto Chaves Alves

VICE-PRESIDENTE
Carlos Thompson da Costa Fernandes

PRESIDENTE DA 1ª CÂMARA E DIRETORA DA ESCOLA DE CONTAS
Maria Adélia de Arruda Sales Sousa

PRESIDENTE DA 2ª CÂMARA CORREGEDOR-GERAL
Tarcísio Costa

OUVIDOR
Renato Costa Dias

CONSELHEIROS
Francisco Potiguar Cavalcanti Júnior
Antônio Gilberto de Oliveira Jales

AUDITORES
Cláudio José Freire Emerenciano
Marco Antônio de Morais Rêgo Montenegro

SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO-GERAL
Laércio Segundo de Oliveira

SECRETÁRIO DE CONTROLE EXTERNO
Jailson Tavares Pereira

CONSULTOR JURÍDICO
Fernando de Araújo Jales da Costa

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA
Jaime Mariz Neto

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCE
PROCURADOR-GERAL
Luciano Silva Costa Ramos

PROCURADORES
Carlos Roberto Galvão Barros
Luciana Ribeiro Campos
Othon Moreno de Medeiros Alves
Ricart César Coelho dos Santos
Thiago Martins Guterres

EXPEDIENTE

COORDENADORA DA ESCOLA DE CONTAS PROFESSOR SEVERINO LOPES DE OLIVEIRA:
Marlúsia de Souza Saldanha

ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL:
João Batista Machado

EDITOR:
Eugênio Parcelle da Silva

EQUIPE TÉCNICA:
Maria de Fátima Silva de Moraes
Hellays Wannia Ricardo da Silva

FOTOGRAFIAS:
José Jorge Filho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:
Terceirize (84) 3211-5075

FICHA CATALOGRÁFICA:
Helena Maria da Silva Barroso
Bibliotecária & Documentalista
CRB-15/314

ESPECIAL TCC DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
Av. Getúlio Vargas, 690 – Petrópolis -Natal/RN
CEP. 59.012-360 | **Telefone:** (84) 3642-7278
Site: www.tce.rn.gov.br | **E-mail:** tce-ccs@rn.gov.br

Os artigos assinados são de inteira responsabilidade dos autores.

R359
Revista TCE E A GESTÃO PÚBLICA -
V.01, n.1, (out. 2014). – Natal/RN: Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, 2014.
374p.

CRB-15/314

EDITORIAL

Esta edição especial da "Revista do TCE" é dedicada aos formandos em Gestão Pública desta Corte de Contas, numa parceira com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte e o Instituto Legislativo Potiguar, objetivando a qualificação profissional dos servidores efetivos que não possuíam nível superior. Os trabalhos técnicos aqui publicados revelam a capacidade dos formandos após a atualização profissional a que foram submetidos e aprovados com êxito.

O presidente, conselheiro Paulo Roberto Alves, e a diretora da Escola de Contas, conselheira Adélia Sales, destacam nas páginas iniciais desta publicação a importância do convênio firmado com a UFRN e as perspectivas destes servidores diante dos novos conhecimentos adquiridos que se mostrarão úteis à vida profissional de cada um deles e, notadamente, à instituição à qual estão vinculados pelos laços efetivos do tempo.

Os editores

saúde
nstituição
ouvidoria
EDUCAÇÃO
INTERNO
extern
EDUCAÇÃO
controle
ouvidoria
con
LRF
municípios
orçam
INTERNO
saúde
SEG

CON
licitação
no
INTERN
trole
governança
CONTAS
auditor
F
público
mento
ouvidoria
GURANÇA
finanças
planejamento
ntro

Mais do que recursos financeiros e reformas estruturais, a melhoria da administração pública, na perspectiva de resultados e efetividade, requer um corpo de funcionários públicos preparados e motivados, convivendo com uma boa gestão de pessoas e um programa de educação permanente para a formação de competências humana e profissional.

Isso se aplica a toda instituição pública, qualquer que seja sua missão, seu âmbito e suas competências. A todas se impõe o desafio de preparar, de forma continuada, os seus servidores/colaboradores para atuarem num cenário, cada vez mais, caracterizado por muitas e diversificadas demandas, intensa modernização e exigências tecnológicas.

Os Tribunais de Contas, além da missão constitucional como órgão fiscalizador da gestão dos recursos públicos, têm um papel fundamental no aperfeiçoamento da administração e no combate ao desperdício e mau uso dos recursos públicos.

No TCE do Rio Grande do Norte, os esforços e realizações em programas e atividades de capacitação têm sido consideravelmente ampliados, tanto para o seu quadro de servidores, quanto no ensinamento e na orientação aos jurisdicionados, buscando contribuir para tornar a gestão pública no Estado mais eficiente, responsável e transparente.

Para realizar metas estabelecidas pela administração, voltadas à profissionalização e ao aperfeiçoamento do quadro de servidores, o Tribunal, por meio da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, tem somado à sua ação valiosas e imprescindíveis parcerias, com destaque para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e o Instituto Legislativo Potiguar – ILP, da Assembleia Legislativa do Estado.

Foi decisiva a colaboração da UFRN para a realização do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública, destinado a 31 dos servidores efetivos, que não tinham esse nível de escolaridade e hoje somam mais competência à nossa força de trabalho.

Valiosa também tem sido a parceria com o Instituto do Legislativo Potiguar (ILP), que já proporcionou a graduação de quatro servidores deste Tribunal, como especialistas em Gestão Pública, estando atualmente mais cinco servidores realizando a mesma especialização.

Muito mais do que um diploma, há que se considerar a contribuição inigualável do resultado dessas parcerias para o crescimento e a realização individual dos funcionários e para o fortalecimento e desenvolvimento institucional do Tribunal.

As teses aqui apresentadas servem como exemplo de que a educação não termina nunca e, principalmente, servem como referências e estímulo para o diagnóstico e o contínuo aperfeiçoamento da Instituição, subsidiando a ação permanente e a preocupação constante de tornar este Tribunal de Contas, cada vez mais, competente e atuante quanto à sua missão de exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade norte-rio-grandense.

Reitero o prazer com que, na honrosa condição de Presidente deste Tribunal, apresento esta relevante publicação, que consolida e documenta o resultado do esforço dos seus autores e o trabalho de todos que, de alguma forma, deram seu contributo, destacando em especial o apoio dos membros do Colegiado desta Corte de Contas.

Parabéns. Afinal, todos nós aprendemos, todos nós crescemos.

Natal (RN), outubro de 2014.

Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves
Presidente do TCE/RN

As Escolas de Contas devem ser, essencialmente, "organizações que aprendem a aprender, desenvolvendo e transformando capacidades", razões que justificam os programas de educação dos servidores como uma solução para atender às demandas atuais, com exigência das novas qualificações, anteriormente não essenciais. Daí a necessidade do desenvolvimento contínuo de aprendizagem, de modo que permita aos funcionários aprender e desenvolver-se, permanentemente.

Ampliando e fortalecendo as ações de capacitação, no âmbito do seu quadro de servidores, o Tribunal de Contas, em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, realizou um curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública, proporcionando a obtenção do grau universitário aos funcionários de nível médio do seu quadro de efetivos.

O curso, iniciado em 29 de abril de 2011, com a duração de dois anos e meio e um investimento de R$ 379 mil reais, além do incremento qualitativo na força de trabalho da Instituição, agregou imponderáveis valores à história de vida dos servidores graduados à história do Tribunal e à própria Universidade, com a qual dividimos o êxito dessa conquista.

A iniciativa e a realização deste curso, um marco na atuação da nossa Escola de Contas, contou com o esforço e a colaboração de muitos cujos nomes o espaço torna impraticável a citação, embora tenham todo o merecimento de serem aqui lembrados. Entretanto, o leitor encontrará nas páginas finais desta publicação, sob o titulo "Linha do Tempo", uma lista cronológica dos momentos e eventos mais relevantes, com fotos e legendas (pessoas e fatos).

Mesmo assim, considero justo destacar o nome do então Reitor da UFRN Professor José Ivonildo Rego, pelo valioso e imprescindível apoio, desde a firmatura do Acordo de Cooperação (abril de 2009) e do Convênio Específico (dezembro de 2010), bases legais que garantiram a viabilização e a realização do Curso, posteriormente, contando com o apoio da atual Reitora, Professora Ângela Paiva Cruz.

O conteúdo desta publicação se constitui, na maior parte, das intervenções técnicas (pesquisa, diagnóstico e proposições) realizadas em diversos setores do Tribunal, por 15 grupos de alunos/servidores, correspondendo aos Trabalhos de Conclusão do Curso (TCC), critério exigido pela Universidade para a obtenção do diploma de graduação.

Além dos autores e da coordenação do curso, teve fundamental importância a orientação dos professores, mestres e doutores da UFRN, assim como o apoio das equipes técnicas do Escritório de Planejamento Estratégico e da Escola de Contas, sem falar das entrevistas realizadas com vários técnicos e especialistas deste Tribunal.

Valorizando, ainda mais, esta publicação, também se incluem os trabalhos apresentados por 03 servidores pós-graduados pelo curso de Especialização em Gestão Pública, fruto da parceria do TCE/RN com o Instituto Legislativo Potiguar – ILP, braço educativo da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte.

Desejo e espero que haja o melhor proveito desta publicação, tanto como referência, quanto pelo uso dinâmico, suscitando o interesse para a pesquisa e resultando em interpretação prática para o aperfeiçoando dos setores e atividades deste Tribunal.

A satisfação que tenho em apresentar esta valiosa publicação só encontra paralelo com a mesma que tive por ocasião da solenidade de colação de grau dos 31 servidores efetivos, ao receberem o diploma de Graduação Tecnológica, em Gestão Pública, em 27 de janeiro de 2014, na Reitoria da UFRN.

Congratulo-me com os autores pela importante contribuição, desejando-lhes muitas felicidades, ao tempo em que finalizo, recorrendo à escritora Cora Coralina: "*Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina*".

Natal (RN), outubro de 2014.

Maria Adélia Sales Conselheira Diretora-Geral da Escola de Contas Profº Severino Lopes de Oliveira

saúde
nstituição
ouvidoria
EDUCAÇÃO
INTERNO
extern
EDUCAÇÃO
controle
ouvidoria
con
LRF
municípios
orçam
INTERNO
saúde
SEG

CON
licitação
no
INTERN
trole
governança
CONTAS
auditor
F
público
mento
ouvidoria
GURANÇA
finanças
planejamento
ntro

Carlos Alberto de Almeida Emerenciano

Sanjia Medeiros Bezerra

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL UMA ANÁLISE DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO TCE-RN

Qualificação do Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes.

Natal (RN)
2013

RESUMO

O presente estudo visa mostrar e identificar uma análise no setor da assessoria de comunicação social do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN, nas questões sobre o desempenho em administrar a política de comunicação institucional, coordenando e planejando as ações de comunicação interna e externa, bem como criar e manter sistemas de registro para avaliação continuada de desempenho da comunicação, prestando assessoramento à Presidência, aos Gabinetes de Conselheiros, Auditores, Procuradores do Ministério Público junto ao Tribunal utilizando as novas mídias para disseminar informações desta Corte de Contas, numa ação que resulta em convergência de mídia, ou seja, a mesma matéria que vai para o site é disseminada nos jornais impressos, jornal institucional e outros.

Palavras-chave: assessoria de comunicação social, administração pública, jornalismo, relações pública.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 14
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 14
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 16
1.3.1 - Objetivo Geral 16
1.3.2 - Objetivos Específicos 16
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 16

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 – ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E DIFERENÇAS DE OUTRAS ASSESSORIAS 16
2.2 - COMPETÊNCIAS DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO 19
2.3 - ASPECTOS ESTRUTURAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL 19
2.4 - AS ESPECIFICIDADES E GENERALIDADES DE CADA ÁREA 19

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 20
3.1 - TIPO DE PESQUISA 20
3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO 20
3.3 - ANÁLISE DOS DADOS 20

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 20
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 20
4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES 21

5 - PLANO DE AÇÃO 21

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 23

REFERÊNCIAS 24

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte completou, em 2007, cinqüenta anos de criação legal, bem como a Assessoria de Comunicação do TCE criada há dezoito anos, a partir do convite do então Presidente Conselheiro Nélio Silveira Dias (in memoriam), ao jornalista Afonso Laurentino Ramos, que aceitou o desafio e convidou os jornalistas Eugênio Parcelle e Juliano Freire e na área administrativa a socióloga Fátima Moraes. Os trabalhos foram iniciados com a produção de release, informando das decisões da Sessão do Pleno, da Primeira e Segunda Câmara de Contas e dos projetos executados nos diversos setores, além da implementação do jornal "TCE em Pauta", encaminhando para todos os jurisdicionados e órgãos de interesse (Prefeituras e Câmaras Municipais, Governo do Estado e seus órgãos e outros Tribunais de Contas do País, além de Tribunais Superiores).

Aos poucos a Assessoria de Comunicação foi se consolidando como um órgão estratégico, com a estruturação do setor e ampliação do quadro de servidores e, conseqüentemente, o aumento da diferença e da qualidade de serviços executados. Mesmo assim, ainda são muitos os desafios a serem enfrentados visando à modernização do setor, tendo em vista o avanço registrado no uso da tecnologia, o que demanda a necessidade de mais conhecimento e atualização constante, além da aquisição de equipamentos sofisticados, sem falar da pressão oriunda dos mais diversos setores da sociedade que cobra resultados permanentes em vistas das denúncias cotidianas de corrupção e malversação de recursos públicos por parte de gestores governamentais. A partir do ano de 2000, a Assessoria de Comunicação passou a ser coordenada pelo Jornalista João Batista Machado e conta com uma equipe integrada por dez servidores, dos quais quatro jornalistas, até a presente data.

A Assessoria de Comunicação tem a competência de aprimorar o processo de comunicação produzido para o público interno e externo, considerando-se os mais diversos meios de comunicação utilizados, para promover a transparência da atuação do TCE-RN e buscar conhecimento da instituição como indispensável ao fortalecimento da cidadania. Obtendo dados que possibilitem a verificação do grau de exposição na mídia das ações do TCE-RN, como forma de aserir o reconhecimento da instituição como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

Hoje a Assessoria de Imprensa desenvolveu uma série de produtos ao longo do tempo, numa linha perceptível de desenvolvimento, com resultados plausíveis, que legitima o setor a sugerir uma reflexão sobre o trabalho que vem sendo executado e os resultados alcançados até então, num cenário de profundas mudanças na área de tecnologia, que termina por repercutir na área de comunicação, levando a necessidade de discussão prioritário a partir do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros – PROMOEX, que viabilizou a reunião de grupos de trabalho para definição de estratégias – integradas e localizadas, com várias experiências com resultados positivos sendo realizado no âmbito dos Tribunais de Contas do Estado, sendo que os nossos produtos têm revelado uma boa aceitação, o que nos leva a dar continuidade a essas ações, ao mesmo tempo em que aprimoramos e definimos novos modelos, acompanhando as tendências do futuro.

É possível imaginar que jornalistas, assessores de imprensa e relações públicas possam conviver pacificamente em assessorias de comunicação, com experiências suficientes, dinamismo, buscando soluções para seus problemas de comunicação interna e externa, procurando gerenciar as possíveis crises da repartição com o nosso plano estratégico delineado é, pois um sinal de maturidade institucional. Por meio dele, o TCE-RN lança metas para o seu futuro, baseado nos dados concretos de sua situação atual. Ressalte-se que, entre as prioridades alencadas no Plano Estratégico do TCE-RN para o período de 2009-2014, representada por um conjunto de objetivos e indicadores, em que se descreve como a organização pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro, direcionando o comportamento e o desempenho desta Corte.

A Missão da Assessoria de Comunicação Social é informar a sociedade e demais públicos de interesse sobre as ações e o trabalho do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, de

forma que as informações sobre o Controle Externo da gestão de recursos públicos sejam úteis ao cidadão, estimulando assim o Controle Social e a construção da Cidadania.

As metas almejadas para o quinquênio devem ser buscadas com afinco, porém sem em sujeição aos valores escolhidos pelo TCE-RN. Os Valores são vetores éticos de comportamento, indicando a direção geral em que os objetivos devem ser alcançados. Não interessa ao TCE-RN o mero preenchimento mecânico de finalidades preestabelecidas, sem referências axiológicas, mas sim o desenvolvimento orgânico e valorativo de todo o organismo institucional, em harmonia com os seguintes princípios gerais: Ética; Efetividade; Independência; Justiça; Transparência.

Assim como, propõe-se a refletir sobre a comunicação executada nesta Corte de Contas, onde a Lei Orgânica e Regimento Interno definem as ações e acompanham os processos, colaborando no fortalecimento do controle externo, sendo os responsáveis pelos resultados apresentados e reivindicados pela sociedade, tais como combate a corrupção e má administração dos recursos públicos e, conseqüentemente, a melhoria de serviços como saúde educação e segurança, entre tantos outros gerenciados pelo poder público.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Outro número importante que prova o crescimento do setor são os quase 500 cursos universitários especializados na área que colocam milhares de novos profissionais no mercado todos os anos. Jornalismo, marketing, publicidade e propaganda, relações públicas, cinema e vídeo, radialismo, pesquisa de mercado, entre outros, movimentam mais de 150 mil alunos matriculados segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Margarida Kunsch (2009:64) revela um breve panorama da área específica da comunicação organizacional tratada pelos centros universitários brasileiros:

> A comunicação organizacional é uma disciplina que cresceu muito ao longo do século XX e na primeira década deste terceiro milênio. Pode ser considerada, na atualidade, um campo acadêmico de múltiplas perspectivas. Diferentemente do passado, quando a vertente da área de administração era muito mais freqüente na pesquisa e na literatura, seus estudos hoje se concentram muito mais no âmbito das ciências da comunicação.

Impossível de se imaginar como seria o mundo sem o "mix" da comunicação social, grande responsável pela propagação e disseminação das informações transmitidas pelo jornalismo, pela publicidade, pelas relações públicas e pelo marketing. Quanto à área de assessoria de imprensa, segundo GAUDÊNCIO TORQUATO (2009:7), "Hoje, o sistema de comunicação organizacional no Brasil vê consolidadas suas estruturas, sua linguagem, seus veículos, suas estratégias, seus programas externos e internos e, ainda, a profissionalização dos quadros. A atividade do setor se solidificou, ampliando o raio de ação".

Já foi o tempo que os Tribunais de Contas não eram questionados pela sociedade. Os casos de desvios de recursos públicos para fins privados, diariamente divulgados nos mais diversos meios de comunicação tendo como origem informações disseminadas pelos TC's, levaram alguns setores da sociedade, inclusive o Congresso Nacional, a questionar a missão e os resultados alcançados por estas organizações responsáveis, constitucionalmente, pelo acompanhamento e controle do orçamento público. Apesar dos avanços registrados na área jurídica, com a formatação de legislação que dá suporte à execução orçamentária, e na área tecnológica, com a definição de programas que colaboram na fiscalização dos gastos públicos, mesmo assim muito ainda precisa ser feito para um monitoramento mais efetivo e concomitante das políticas governamentais.

A implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe à tona o problema vivenciado pelos Tribunais de Contas em todo o País. Não havia condições para exercer o controle externo sem investimento em estrutura física, equipamentos, capacitação de pessoal, contratação dos novos concursados, como foi demonstrado em pesquisa realizada pela FIA/USP, Fundação Getúlio Vargas. Neste cenário desabonador, o Ministério do Planejamento, em parceria com o Banco Mundial, com interveniência da Associação Nacional dos Tribunais de Contas – ATRICON e

IRB – Instituto Rui Barbosa, e apoio dos Governos Estaduais, que tinha como objetivo resgatar os Tcs, dando condições para o exercício da fiscalização, como determinado pela Constituição.

Em benefício um acompanhamento enfocar a comunicação oficial, o trabalho realizado assim sendo, fontes e autores das informações disseminadas por centenas de jornais, rádios, emissoras de tvs e espaços na Internet, num processo dinâmico, contínuo e desafiador, sobretudo pela carga de ruídos na informação que pode ocasionar.

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

- Analisar os aspectos da Estrutura Organizacional da Assessoria de Comunicação Social do TCE/RN.

1.3.2 - Objetivos específicos

- Identificar os aspectos da Estrutura Organizacional adotadas pela Assessoria de Comunicação Social do TCE/RN;
- Diagnosticar o desempenho da Assessoria de Comunicação do TCE/RN.
- Caracterizar, de acordo com a Literatura atual, os melhores aspectos estruturais de uma Assessoria de Comunicação.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O estudo se justifica pela necessidade de melhoria na eficácia comunicacional aliando inovações técnicas, informacionais e de gestão com foco no bem-fazer do serviço público voltado à Assessoria de Comunicação Social.

A comunicação é a base essencial de toda sociabilidade. Onde quer que os homens tenham tido que estabelecer relações duradouras, a natureza das redes de comunicação que se instituíram entre eles foi se aperfeiçoando com o decorrer do percurso temporal. Assim sendo, as formas que tomaram a eficácia que atingiram determinará, em grande medida, as oportunidades de aproximação ou de integração comunitária, a maneira como as possibilidades de reduzir tensões ou resolver conflitos que surgiam.

O mundo real das grandes corporações exige, cada vez mais, habilidades de comunicação implantadas pelas assessorias de imprensa para que, por meio delas, possa melhor liderar, orientar, negociar, planejar e implementar atividades estratégicas, e essa realidade não destoa das instituições pública , principalmente aquelas responsáveis pela fiscalização de outras organizações públicas, como o caso do TCE-RN.

Criar e manter sistemas de registro para avaliação continuada de desempenho da comunicação do Tribunal.

Coordenar as ações referentes à identidade e a imagem e planejar ações de comunicação interna e externa desta Corte de Contas.

Prestar assessoramento à Presidência, aos gabinetes de Conselheiros e demais unidade organizacionais da estrutura do Tribunal, no que se refere ao relacionamento deste com a mídia.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E DIFERENÇAS DE OUTRAS ASSESSORIAS

O processo de comunicação revela-se como estratégico nas organizações públicas ou privadas, pois é através da visibilidade alcançada, associada à transparência das suas ações e resultados

alcançados que se legitima junto à sociedade. No entanto, por trás de uma visão mais simplificada do ato comunicativo, esconde-se uma série de fatores complexos que terminam por influenciar na eficiência e eficácia da comunicação institucional, no âmbito interno e externo, situação que mais problematiza num momento de reformas no cenário da administração pública e avanços significativos na área de tecnologia da informação, com repercussão em todos os setores da organização.

Em um contexto de novas sintonias econômicas e sociais, e de um desenvolvimento acelerado dos meios de comunicação, quando a informação passa a permear todos os processos de troca que fazem parte da sociedade, surge a necessidade de se esclarecer a real função das profissões que regem a comunicação, enfatizando suas importâncias no cenário da comunicação social. O mercado da comunicação está em plena expansão e a todo vapor. A cada momento uma nova assessoria de imprensa nasce com ideais semelhantes e com o mesmo propósito: oferecer um mix de serviços que se torne um diferencial no escopo da comunicação.

Entretanto, é muito importante lembrar que a realidade do mercado levou a esse compartilhamento de opiniões divergentes, independentemente de leis e decretos. Atualmente, a comunicação institucional exige a atuação de profissionais de diferentes segmentos, sejam eles jornalistas, relações públicas, publicitárias ou marqueteiros.

Todavia, já há alguns anos, os profissionais do mercado da comunicação estão às voltas com um desentendimento que está se tornando cada vez mais constante nas assessorias de comunicação: afinal, quais as possibilidades e condições de cooperação, de conflito e de negociação do trabalho de jornalistas e relações públicas no âmbito das assessorias, onde cada um dos lados puxou a responsabilidade da área de assessoria de imprensa para si. O quadro de pessoal é capacitado, contudo é insuficiente. Há uma necessidade de uma assessoria de relações públicas no Tribunal de Contas.

Por incrível que pareça, seu surgimento confunde-se, inclusive, com as de outras áreas da Comunicação Social, em especial com as Relações Públicas. Ao mesmo tempo, nos veículos de comunicação, as assessorias de imprensa passaram gradativamente a ser considerada fonte importante de informações e apoio, inclusive porque existiam profissionais com larga experiência em jornalismo ali atuando.

A assessoria de imprensa é responsável por divulgar opiniões e realizações de uma organização para os meios de comunicação de massa.

> Os chamados house-organ surgiam principalmente nos momentos de conflito entre patrões e empregados, mas passam a ser dirigidos ao público externo. Apesar disso eram feitos, na maior parte das vezes, de modo improvisado por funcionários de boa vontade, mas sem experiência no assunto. Tavares (1992) mostra que as publicações jornalísticas empresariais assumiram não apenas o papel informativo, mas a "função auxiliar para atingir objetivos mercadológicos e também de interação". Isto passou a ocorrer mais claramente, nas grandes empresas, a partir do final da década de 1960. (Artigo: "Assessoria de Imprensa: Um caso brasileiro", de Jorge Antonio). (Menna Duarte).

A ampliação das atividades das assessorias de imprensa levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação, e isso privilegiou a integração de outros profissionais, como o relações públicas e o publicitário, formando assim, uma equipe multifuncional e eficiente. Ao jornalista compete o papel de estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem resultar em uma comunicação eficiente, não apenas junto à imprensa, mas estabelecendo uma interlocução com ética e responsabilidade social junto a seus mais diversos públicos.

Assessoria de Comunicação pode ser definida como uma atividade de comunicação social que estabelece uma ligação entre uma entidade (indivíduo ou uma instituição) e o público (a sociedade exposta à mídia). Em outras palavras, Assessoria de Comunicação é responsável em administrar a informação que será veiculada pelos meios de comunicação.

Uma assessoria seja ela de comunicação ou de imprensa, é especializada na elaboração de estratégias de comunicação e no contínuo desenvolvimento de ferramentas de relacionamento

com diversos canais para a melhor integração do cliente com veículos da grande imprensa, e visa à consolidação da sua imagem e a ampliação de seu potencial no mercado em que atua.

Há ainda outras atividades relacionadas à Assessoria de Comunicação que, no entanto, não devem ser confundidas por terem outras especialidades – como o trabalho que é da competência do departamento de marketing – pois o que costuma notar-se em grandes empresas é uma grande confusão sobre qual o real trabalho de uma assessoria.

Os principais objetivos de uma Assessoria de Comunicação são:

Necessidade de demonstrar a utilidade e os benefícios das atividades do assessorado, fazendo com que ele seja uma fonte de informação confiável e que desperte o interesse da grande mídia. Responsabilidade social – por meio de identificação do assessorado com o interesse público através do desempenho de sua função social. Compromisso com a verdade – a convicção de que os produtos de Comunicações se sustentam na ética do assessorado em todos os seus ramos de atividade.

Ao assessor de imprensa cabe criar ou sugerir fatos ou eventos que possam ocupar espaço na mídia ou produzi-los especialmente para que se tornem notícias.

A elaboração de um plano de comunicação social é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação. Esse plano tem a função de estruturar concretamente as principais idéias e opções para todas as atividades futuras da Assessoria de Comunicação, e se constitui numa resposta às necessidades do assessorado com as atitudes que corriqueiramente deverão ser implantadas. O plano de comunicação tem dois objetivos básicos: o primeiro é o de avaliar as atividades de Comunicação na teia midiática nos seus aspectos técnico, mercadológico, organizacional, financeiro e jurídico. O segundo é avaliar a evolução das atividades ao longo de sua implantação, possibilitando alternativas de correção.

Contudo, é muito importante que se compreenda a diferença entre Assessoria de Comunicação e Assessoria de Imprensa, uma vez que cada uma tem seu papel dentro do composto de Comunicação Social.

A Assessoria de Imprensa foi desenvolvida para as organizações, fazendo parte das atividades da área de comunicação. Sua principal tarefa é estabelecer ligação direta entre uma organização do primeiro, segundo ou terceiro setores e a mídia, com vistas ao equilíbrio da opinião pública. A Assessoria de Imprensa trata da gestão do relacionamento entre uma pessoa física, entidade, empresa, órgão público e a imprensa. No Brasil, os profissionais que desempenham a função de Assessoria de Imprensa costumam ter formação em Relações Públicas e/ou em Jornalismo. Em outros países, a função não é reconhecida como jornalística, e sim como de relações públicas.

Um trabalho continuado de Assessoria de Imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade. Nesse sentido, no Brasil, quem costuma coordenar esse tipo de serviço são profissionais formados em jornalismo. Eles é que determinam o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa. Caso algum veículo de comunicação se interesse pelo assunto divulgado pela assessoria de imprensa utilizará o texto para publicar notas ou agendar entrevistas. Tanto a publicação de notas, como o agendamento de entrevistas e a publicação posterior de informações, são gratuitas. Chamamos de mídia espontânea. Não se paga por essa publicação. Se Paga para a assessoria trabalhar de forma a conseguir esse resultado. (Manual de Assessoria de Imprensa – Fenaj)

Os principais objetivos de uma Assessoria de Imprensa são:

Estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes, com o objetivo de se tornar fonte de informação respeitada e requisitada. Criar situações para a cobertura sobre as atividades do assessorado, para alcançar e manter – em alguns casos, recuperar – uma boa imagem junto à opinião pública. Apresentar, firmar e consolidar as informações pertinentes aos interesses do assessorado no contexto midiático local, nacional e internacional. Implementar a cultura de comunicação de massa nos aspectos interno e externo relativamente ao assessorado por meio de condutas pró-ativas junto à estrutura midiática. Capacitar o assessorado e outras fontes institucionais a entender e lidar com a imprensa.

2.2 - COMPETÊNCIAS DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

- Criar um plano de comunicação (estabelecer a importância deste instrumento tanto no relacionamento com a imprensa como os demais públicos internos e externos);
- Colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização;
- Estabelecer uma imagem comprometida com o seu público;
- Avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando o alcance de resultados positivos de forma eficiente e ágil;
- Coordenar as ações referentes à identidade e a imagem e planejar ações de comunicação interna e externa desta Corte de Contas.
- Prestar assessoramento à Presidência, aos gabinetes de Conselheiros e demais setores organizacionais da estrutura do Tribunal, no que se refere ao relacionamento deste com a mídia.

2.3 - ASPECTOS ESTRUTURAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Os estudiosos de Administração apontam três elementos fundamentais que integram o chamado "ciclo de gestão de políticas públicas": o planejamento, a execução e avaliação; Em todas estas etapas, cruzam-se sub - elementos de forma a colaborar na implementação correta, à luz do que define a legislação em vigor, visando qualificar os serviços e afastar os possíveis desvios de recursos ou danos ao erário. Para entendermos como chegamos aqui, torna-se necessário uma reflexão em torno da administração pública, o controle externo das execuções orçamentárias, exercidas pelos Tribunais de Contas e o papel da comunicação, como setor responsável pela disseminação de informação de interesse da organização que, ao mesmo tempo em que remete para a opinião pública, dados e resultados da fiscalização dos entes públicos, também cuida da construção de uma imagem institucional prepositiva.

2.4 - AS ESPECIFICIDADES E GENERALIDADES DE CADA ÁREA

De acordo com Kopplin e Ferrareto (2001:12), "cada uma das três áreas de uma assessoria de comunicação social (relações públicas, publicidade e propaganda e assessoria de imprensa) possui tarefas e responsabilidades bem distintas. Estas diferenças devem ficar claras, para que não haja desrespeito à legislação ou ao código de ética dos profissionais de Jornalismo, Relações Públicas e Propaganda".

> São freqüentes as confusões criadas pelos assessorados e até por profissionais da área de comunicação social – quais sejam, jornalistas, relações públicas e publicitários –, que não fazem distinção entre as atividades de uns e outros. Isso só ocorre em duas circunstâncias: por desconhecimento das características de cada profissão ou por deliberada intenção de fazê-lo (...) Uma adequada política de comunicação social permite não apenas a coordenação dos setores nela envolvidos (AI, RP, PP), mas elimina desperdícios e superposições, invasões e conflitos de competência, erradicando desgastes improdutivos. (Kopplin e Ferrareto, 2001:12)

Porém, é fundamental que as técnicas de jornalismo sejam utilizadas no desenvolvimento das ações de relações públicas ", para concluir que as duas atividades estão interligadas e que as duas categorias não deveriam deflagrar discussões a partir de interesses classistas, mas sim, unir esforços" para a melhoria da comunicação com base nas convergências existentes ".

A relações públicas pode colaborar eventualmente na produção, fornecendo informações consideradas típicas da profissão como aniversariantes do mês, datas comemorativas, eventos sociais, etc. A principal atribuição das relações públicas seria a organização de eventos não-jornalísticos, destinados à promoção da empresa e do seu bom conceito. "Os respondentes deixam claro que os eventos onde haverá um envolvimento e um contato direto com a mídia são de responsabilidade do jornalista da organização, como a realização de entrevistas coletivas, a exposição de membros da diretoria" (Duarte J; Duarte M, [s/d]).

Do outro lado tem os assessores. Eles se dizem serem jornalistas e gostam de ser tratados desta maneira, já que muitos trabalharam ou trabalham na grande imprensa, sabendo como devem proceder.

É uma questão difícil de ser resolvida, pois ambos não conseguem aceitar e respeitar o trabalho alheio de forma pacífica. O ideal seria que cada um conhecesse o campo de atuação do outro para ter um bom resultado em seu trabalho. No caso dos assessores de imprensa, precisam conhecer muitas bem as estruturas de funcionamento de cada um dos veículos de comunicação e o perfil de seus respectivos profissionais.

Segundo afirma o autor Jorge Duarte (2003:166), "na maior parte dos países, a prática de assessoria de imprensa está incluída na filosofia e no conjunto de técnicas de relações públicas".

> No sector empresarial (público e privado) as funções de ligação aos media são geralmente desempenhadas por pessoal integrado em 'gabinetes de relações públicas' ou gabinetes de 'imagem' ou mesmo em gabinetes de marketing. São, em geral, 'técnicos' ou 'redatores' derelações públicas com formação específica. (Deschepper, 1992:28).

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DE PESQUISA

Pesquisas exploratórias e descritivas, baseadas num estudo de caso desenvolvido no âmbito do TCE-RN.

Coleta de dados, no Setor de Assessoria de Comunicação Social.

3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO

3.3 - ANÁLISE DOS DADOS

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

A Assessoria de comunicação deve preparar um texto informativo descrevendo o fato ocorrido e enfatizando as providências da organização. O texto deve ter, no máximo, duas páginas e serem entreguem ao Coordenador da Comunicação Social, para analisar. Evitando o uso de palavras alarmistas ou negativas. Não ampliando o efeito negativo da ocorrência com suas palavras.

Jornalistas e relações públicas diferem, não apenas em competências e habilidades, mas possuem perfis profissionais distintos, representam duas culturas profissionais com diferenças significativas que estão intimamente ligadas à sua identidade, enquanto seres humanos ou cidadãos.

> Jornalistas e relações públicas são, geneticamente, diferentes. Mas, como ensina a ciência moderna, o comportamento tem também, um componente ambiental e o mercado ajuda a reforçar os traços que já estão potencialmente presentes no seu DNA. É fundamental inclusive destacar que as escolas de comunicação, fragmentadas em cursos específicos (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Rádio e TV, Editoração, etc.), mais uma herança dos chamados "anos de chumbo", estimulam esta separação e maximizam os preconceitos e estereótipos ("jornalista é pentelho, vê chifre em cavalo", "relações públicas é pelego, almofadinha"). (Bueno, 2004:30)

O mercado da comunicação, de um modo geral, encontra-se aquecido e a pleno vapor, mostrando-se extremamente competitivo, dado à crescente demanda e às necessidades de comunicação das organizações. A figura do assessor de imprensa tem sido fundamental no escopo da comunicação organizacional.

De acordo com Monica Freitas, o mercado da comunicação encontra-se ativo e crescente, e a própria economia do país tem sido uma alavanca para o setor de comunicação social:

> Em todos os setores – do primário aos de ponta, onde o valor agregado cresce – tem sido bastante robusto o crescimento do comércio, tanto para o público interno quanto para a carteira de exportações do Brasil. A área de serviço tem liderado esse avanço. A conseqüência desse crescimento tanto na qualidade do produto e/ou prestação de serviço, quanto no atendimento aos potenciais clientes. E nesses mercados cada vez mais competitivos, maior e mais decisiva é a atuação dos setores de comunicação empresarial. Hoje, não só as grandes corporações, mas também empresas de médio porte têm em seus organogramas, setores de comunicação social diretamente ligados às suas presidências.

Porém, Raul Schmitt, publicitário em relações públicas, discorda quanto ao crescimento do setor da comunicação:

> Na realidade, o mercado nunca esteve bom ou aberto ao profissional no Brasil, exceção à regra, as multinacionais que se instalaram no final do governo de Getúlio Vargas (leiam-se GM, Ford, VW, Palmolive, Gessy e outras de alimentos e higiene e limpeza), e que trouxeram dos Estados Unidos e da Europa, um pouco da cultura de assessoria de imprensa. O good-will, ou seja, a política de boas vizinhanças muito praticada e de suma importância para o envolvimento dos públicos com os quais a empresa queria se relacionar. E este, por muito tempo, passou a ser a grande função da relações públicas nas empresas ditas modernas, uma via de duas mãos entre a empresa e o público-alvo, dos quais ela quer manter interesse ou prospecção.

Nesta etapa do trabalho, vamos avaliar a visão dos profissionais de jornalismo e de relações públicas sobre o mercado de trabalho na área da comunicação, bem como o futuro das assessorias de imprensa no Brasil. Partindo de uma investigação conceitual, será analisado se ambos os profissionais tem conhecimento sobre as reais funções das duas áreas da comunicação, bem como quais são as possibilidades e condições de cooperação, de conflito e de negociação do trabalho de Jornalistas e Relações Públicas no âmbito das assessorias, e se há uma perspectiva conciliatória possível em relação ao desentendimento entre jornalistas e relações públicas.

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES

Utilizar as novas mídias (Twitter, Facebook...) para disseminar informações sobre o TCE-RN, numa ação que resulta em convergência de mídia, ou seja, a mesma matéria que vai para o site é disseminada nos jornais impressos, jornal institucional e outros para públicos externos e internos.

Avaliar freqüentemente a atuação da equipe de comunicação, visando alcance de resultados positivos, criando instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa como aos demais públicos;

Socializar as informações institucionais através de uma mídia televisiva para a sociedade, uma meta de doze programas na TV, com definição de pauta, roteiro, gravação, veiculação e clipagem, sendo necessária a renovação do convênio com a Assembléia Legislativa através da TV Assembléia para a produção e veiculação do programa "Com a Palavra o TCE".

Projeto Memória do TCE – Sistematizar estratégia visando promover e resgatar a memória do TCE, a partir do acervo fotográfico.

5 - PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é acima de tudo um conceito. Eles criam vários planos de ação durante o dia e com isso toma decisões rápidas e eficazes.

Elaboração e atualização contínua de materiais relacionados à divulgação e acompanhamento dos valores da organização, necessitando de apoio e constantes contatos nas reuniões de diretoria.

Ajudar a organização a encontrar as melhores estratégias para atingir seus objetivos diagnosticando profundamente os principais problemas da Assessoria de Comunicação Social.

Incentivar as participações externas do público, viabilizando canais de comunicação ágeis e diretos. Um deles pode ser a criação de um veículo periódico feito a partir da colaboração dos associados.

PLANO DE AÇÃO		
ESTRATÉGIA PRINCIPAL: Sociabilizar as informações institucionais através de um mídia impressa para a sociedade, órgãos do Governo do Estado, Prefeituras do RN, Câmaras Municipais, Deputados Estaduais e Federais, Senadores do RN, TCU, TCEs do país e servidores desta Corte de Contas.		
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: Com a palavra o TCE, tem como objetivo socializar as informações institucionais através de uma mídia televisiva para a sociedade, definição de pauta, roteiro, gravação, veiculação e clipagem, bem como a produção independente de vídeos institucionais.		
META: Viabilizar o atendimento à imprensa (jornalistas) que busca informações relacionadas ao TCE, presencialmente ou através de telefone ou e-mail, com o assessoramento à imprensa.		
INDICADOR DE DESEMPENHO: Na comunicação Interna Mural ACONTCE, tem o propósito de os colaboradores se perceberem como partícipes de um processo de construção coletiva, assim como socializar a lista dos aniversariantes do mês nos quadros de aviso em todos os andares do TCE-RN, estimulando os contatos pessoais e congraçamentos.		
A tabela conhecida com Matriz 5W2H em algumas ocasiões em que um plano de ação muito simples é viável, porém em outros casos é necessária a criação de um documento para fins de reflexão e principalmente comunicação eficiente e visual com outras pessoas envolvidas.		
AÇÃO	**DESCRIÇÃO**	
01	**O Quê?**	Jornal impresso TCE em Pauta.
	Por Quê?	Disseminar informações sobre os projetos, ações e resultados do TCE para públicos internos e externos, assim também o aprimoramento do processo de coleta de informações.
	Quem?	Jornalista Eugênio Parcelle.
	Onde?	Assessoria de Comunicação Social
	Quando?	Bimensal
	Como?	Sociabilizar as informações institucionais através de uma mídia impressa para a sociedade, órgãos do Governo do Estado, Prefeituras do RN, Câmaras Municipais, Deputados Estaduais e Federais, Senadores do RN, TCU, Tces do país e servidores desta Corte de Contas.
	Quanto?	R$ 8.000,00(oito mil reais) anualmente.
02	**O Quê?**	Revista do TCE, divulgação e sensibilização dos técnicos e especialistas, visando à colaboração na elaboração dos artigos; seleção do tema; definição de pauta; produção dos textos e fotografias; editoração gráfica; revisão; aprovação; impressão; lançamento e distribuição.
	Por Quê?	Criar um Conselho Editorial.
	Quem?	Graciema Carneiro com apoio de Eugênio Parcelle.
	Onde?	Assessoria de Comunicação Social
	Quando?	Anual.
	Como?	Sociabilizar o conhecimento produzido no âmbito do TCE através de uma mídia impressa para a sociedade, órgãos do Governo do Estado, Prefeituras do RN, Câmaras Municipais, Deputados Estaduais e Federais, Senadores do RN, TCU, tces do país, Tribunais Superiores e servidores desta Corte de Contas.
	Quanto?	Seria gasto tempo.

03	**O Quê?**	Sítio Institucional
	Por Quê?	Estreitar a relação entre a comunicação e o setor de Tecnologia da Informação;
	Quem?	Fátima Moraes e Hiran Firmino.
	Onde?	Assessoria de Comunicação Social
	Quando?	Diariamente
	Como?	Divulgar a produção de matérias para a opinião pública, além de comunicados aos jurisdicionados.
	Quanto?	Seria gasto tempo.
04	**O Quê?**	Produção de releases
	Por Quê?	Produzir conteúdo visando à publicação na mídia espontânea (jornais, blogs, TVs, rádios e sites de notícias).
	Quem?	Eugênio Parcelle, Rosalie Arruda,Andréa Moraes e Graciêma Carneiro.
	Onde?	Assessoria de Comunicação Social
	Quando?	Diáriamente
	Como?	Desbloqueio para acesso às mídias sociais, computadores modernos, internet rápida, aquisição de um tablet para monitoramento das mídias sociais.
	Quanto?	Seria gasto tempo.
05	**O Quê?**	Assessoramento à imprensa
	Por Quê?	Viabilizar o atendimento à imprensa (jornalistas) que busca informações relacionadas ao TCE, presencialmente ou através de telefone e e-mail.
	Quem?	Todos os servidores da Assessoria de Comunicação Social.
	Onde?	Assessoria de Comunicação Social
	Quando?	Permanente
	Como?	Mural ACONTCE; Listas dos aniversariantes;Clipagem impressa; Clipagem digital, Fotografia, Plaquete.
	Quanto?	Seria gasto tempo.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar o planejamento estratégico, rever e adequar os temas e o cronograma mais apropriado. Essa é a atividade mais básica de Relações Públicas a ser aplicada dentro das instituições. Através do planejamento, a organização delimita seus objetivos, metas, visão, valores e prazos, orçamentos, etc. A vantagem é o detalhamento e a possibilidade de gerenciar crises com mais eficiência.

O profissional de Relações Públicas tem a função e a responsabilidade de ajudar a organização na busca de seu real perfil, identificando sua vocação, seus valores éticos, morais e culturais, sugerindo e recomendando mudança de postura e atitudes, transformando tudo em mensagens para que cada público perceba e reconheça tais características. As atividades de Relações Públicas com o público interno como pesquisas, auditorias de opinião, publicações internas e treinamentos, permitem detectar qual é o novo comportamento e qual a melhor maneira de lidar com ele. É fundamental que a participação dos funcionários se dê desde o início do processo. É essa participação que permite aos funcionários conhecer as novas políticas sociais da repartição, as que os afetam diretamente e quais as possibilidades que lhe são oferecidas. Cabe ao profissional de Relações Públicas desenvolver essa integração total entre a chefia e seu pessoal.

Pode-se afirmar que o sucesso das assessorias de comunicação e/ou imprensa, hoje, resulta da necessidade das organizações de se comunicarem com seus diferentes públicos em questão e da busca incessante pelo destaque no segmento em que atua. Para tanto, os profissionais que atuam

em assessorias de imprensa devem divulgar e conscientizar a opinião pública do comprometimento de seu cliente com a sociedade, destacando seu posicionamento no mercado, na economia e sua contribuição para o desenvolvimento tecnológico e para o crescimento do país, buscando sempre favorecer sua imagem institucional.

A assessoria de imprensa é responsável por construir pontes que permitem consolidar os diálogos interno e externo da organização, desenvolvendo ferramentas de relacionamento com diversos canais, objetivando a melhor integração do cliente com os veículos de comunicação, a consolidação da sua imagem e a ampliação de seu potencial no mercado.

Nas organizações, uma comunicação efetiva só será alcançada se houver um compartilhamento de informações advindas de diferentes áreas da própria comunicação, ou seja, os departamentos de marketing, relações públicas e assessoria de imprensa precisam interagir de modo a trabalhar um objetivo comum: a comunicação organizacional.

Para tanto, as assessorias de imprensa costumam empregar tanto profissionais de relações públicas quanto jornalistas. Porém, o trabalho executado por um assessor de imprensa é melhor desempenhado pelo profissional que conhecer as técnicas de uma boa redação de newsletters, house organs, boletins impressos e eletrônicos. Os jornalistas, com a experiência em redações sabem como melhor contextualizar as pautas que serão oferecidas aos veículos de comunicação, e a forma mais adequada de chamar a atenção dos repórteres para o assunto abordado em seus releases estabelecendo, assim, um network viável, estruturado pela relação entre imprensa e assessoria.

Enquanto isso, as relações públicas são profissionais que desempenham um excelente papel como planejadores da comunicação institucional, elaborando projetos de planejamento estratégico com o perfil de cada organização da assessoria de imprensa.

Não obstante, será muito difícil imaginar que jornalistas e relações públicas, em nome da comunicação, possam conviver pacificamente nas assessorias de imprensa, trabalhando em equipe, compartilhando conhecimentos e concordando de que é preciso pensar em comunicação sob uma ótica integrada e não mais fragmentada. Antes de tudo, é necessário que jornalistas entendam o trabalho das relações públicas e vice-versa, pois só é possível contestar uma situação ou fato se dispusermos de argumentos plausíveis e coerentes para reforçar essa contestação e, assim, podermos exprimir, de forma clara e objetiva, opiniões livres de preconceitos.

REFERÊNCIAS

REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. v.10, n.1, dez., 2008.

LIMA, Auricéia Antunes de. TCE conta sua história. Natal: Solução Gráfica, 2007. 272 p.

LEI ORGÂNICA E REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2012, Natal. Lei Orgânica. Natal: Gráfico Tempo, 2012. 280 p.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (Org.). Manual de Assessoria de Comunicação. Brasília: FENAJ, 4ª edição revista e ampliada 2007.

DI BELLA, Priscilla Pompeu Piva. Jornalista, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa: Um problema de comunicação. São Paulo. 2011. 90 p.

Diana Andrade do Monte Silva

Francisco Canindé Silva

GESTÃO PÚBLICA NA PRÁTICA: A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NO TCE/RN

TCC apresentado como exigência do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande Do Norte

Orientadora:
Profª Marise Magaly Queiroz Rocha

Natal (RN)
2013

RESUMO

Este estudo aborda a importância do Controle Interno voltado para a atuação na Administração Pública, com especial atenção ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. Seu objetivo principal é evidenciar a importância do Controle Interno no órgão que, como auxiliar do Poder Legislativo, é o executor do Controle Externo na Administração Pública. Propõe-se também, com base nos pressupostos teóricos, elencar os objetivos do Controle Interno, citando suas características e limitações. Através das conceitos encontrados na pesquisa, pôde se vislumbrar que o Controle Interno desempenha papel relevante na Gestão Pública, principalmente, pela orientação e vigilância em relação às ações dos administradores, visando assegurar eficiente aplicação das receitas do erário. Ainda que o Controle Interno não possa ser considerado a solução contra os desvios de conduta, é eficaz ferramenta no combate ao erro e à fraude, bem como perfeito para que se avalie a ação do gestor público no que diz respeito ao cumprimento de metas e execução de orçamentos, e, também, sua atenção aos princípios de economicidade, eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Gestão Pública, Controle Interno, Administração Pública, LRF, Tribunal de Contas.

SUMÁRIO

1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS 27
1.1 - INTRODUÇÃO 27
1.2 - PROBLEMATIZAÇÃO 27
1.3 - OBJETIVOS 28
1.3.1 - Objetivo Geral 28
1.3.2 - Objetivos Específicos 28
1.4 - JUSTIFICATIVA 28

2 - CONTEXTUALIZAÇÃO 28
2.1 - BREVE HISTÓRICO DO CONTROLE INTERNO 29
2.2 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E A LEGISLAÇÃO DO CONTROLE INTERNO 30
2.2.1 - A Administração Pública 30
2.2.2 - Princípios Constitucionais 30
2.2.3 - Legislação Afim 32

3 - REFERENCIAL TEÓRICO 34
3.1 - O CONTROLE 34
3.1.1 - Conceitos 34
3.1.2 - Tipos, funções e finalidade do Controle 35

3.2 - SISTEMA DE CONTROLE INTERNO 35
3.2.1 - Sistema de Controle Interno e a Relevância nos Aspectos Humanos, Estruturais e Organizacionais 37
3.2.2 - Funções do Sistema de Controle Interno 37
3.2.3 - Objetivos do Sistema de Controle Interno 38

3.3 - A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA O TCE-RN 39

4 - METODOLOGIA 41

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

REFERÊNCIAS 42

1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 - INTRODUÇÃO

Para poder se organizar como sociedade, qualquer ajuntamento de pessoas precisa ter assegurado alguns requisitos básicos a sua manutenção e a subsistência em comum. Assim surge a pessoa do Estado, assegurando a satisfação das necessidades coletivas. E isso se dá através da Administração Pública, que planeja suas ações visando o desenvolvimento social e melhoria na qualidade de vida da coletividade, suprindo-lhe – ainda que hipoteticamente – com segurança, cultura, saúde e bem-estar social.

Para alcançar tais objetivos, a Administração Pública precisa ser controlada, com o intuito de conferir maior eficácia, eficiência e economicidade aos gastos públicos e de dar transparência à gestão dos recursos do Erário. Segundo Cavalheiro e Flores (2007, p. 13), entender os motivos para a organização dos controles tem importância igual à edição de leis. Essa intenção didática vai ao encontro do anseio social por manter-se a par de tudo que seja público, o que lhe diz direito diretamente. Organizar um sistema significa organizar o funcionamento dos processos inerentes à gestão pública de forma a evitar erros, fraudes e desperdícios.

Um sistema de controle organizado tem como intuito, por fim, instigar o gestor a oferecer melhores serviços públicos, cumprindo as diretrizes constitucionais que fundamentam os critérios de suas ações, como o princípio da eficiência.

A legislação brasileira vem num processo de evolução temporal desde leis como a 4.320/64, passando pelo Decreto-Lei nº 200/67, pela Constituição Federal de 1988, culminando com a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que trata de modo direto do controle na administração pública. A LRF (BRASIL, 2000) diz que:

> A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Não basta, contudo, apenas estar de acordo com a legislação. É preciso, em complemento a isso, dar conta à sociedade de tudo o que se faça. A nova ordem social, momento em que a internet faz de todos perfeitos fiscais, exige transparência e publicidade como nunca antes.

As transformações vividas pela sociedade brasileira nas últimas décadas – desde a volta da democracia, a inserção do país no cenário econômico global e até mesmo a ascensão das ditas classes inferiores ao mercado formal de trabalho – modificaram a forma do fazer a coisa pública. Além das leis, mais severas e específicas, o acompanhamento das contas públicas pela sociedade, on-line, e a conscientização das massas, mais e mais em busca de informações que expliquem e justifiquem os gastos da máquina administrativa apontam para um novo momento dos órgãos públicos.

A Administração Pública vem buscando acompanhar essas mudanças. Os portais de transparência, o apoio ao controle social e a busca por mecanismos que facilitem a gestão dos recursos públicos com lisura e correição tem sido das alternativas de ação implementadas.

1.2 - PROBLEMATIZAÇÃO

Como deve proceder um órgão, cuja função precípua é a fiscalização contábil, financeira, operacional e patrimonial de outros órgãos, públicos como ele, agir diante de seus gastos, patrimônio, ações e receitas? Qual papel o gestor de uma Corte de Contas deve desempenhar a fim de garantir a legitimidade, efetividade, economicidade, eficiência e eficácia na administração pública?

No Tribunal de Contas do RN, o respaldo necessário à completa satisfação desses elementos, com importância igual ou bastante parecida, o respeito aos anseios da sociedade passa pela instituição de um forte Sistema de Controle Interno – SCI. Este trabalho tem o propósito de especificar a importância desses Sistema no âmbito do TCE-RN, com especial ênfase à implantação de inovações e melhorias, ambas de acordo com o remodelo de gestão aplicada à Administração Pública brasileira, com suas leis e doutrinamentos, suas ferramentas e planos de ação.

A transformação da atual Comissão de Controle Interno – CCI em um setor estruturado, com pessoal capacitado e estrutura condizente com o trabalho a ser desempenhado é fundamental ao alcance dessas melhorias.

Assim, a premissa inicial deste trabalho é identificar o que precisa ser feito, as ferramentas de trabalho e o modelo de abordagem e aplicação das inovações que se perceberem necessárias à adequação da atual CCI ao novo SCI.

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

Propor a reestruturação do setor de controle interno do TCE-RN, visando maior eficiência e eficácia nas ações desempenhadas através da utilização de ferramentas inovadoras.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Manter uma relação de satisfação dos anseios da sociedade, mostrando que os preceitos constitucionais (legitimidade, efetividade, economicidade, eficiência e eficácia) encontram respaldo e guarida, também, no ambiente interno do TCE/RN;
- Influir positivamente na gerência dos sistemas contábeis, financeiros e operacionais; e
- Buscar a otimização no uso dos recursos, o que culminará na eficiência operacional.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Diante da ampliação da participação cidadã na busca por algo que subsidie sua carência informações, nessa crescente conscientização da opinião pública quanto à importância do exercício da fiscalização sobre o uso do erário público e, por outro lado, a necessidade premente das entidades da administração pública direta e indireta de aprimorarem seus procedimentos e controles, de forma a dar fiel cumprimento às exigências legais, faz-se indispensável que o gestor público lance mão de todos os instrumentos possíveis e cabíveis a escorreita e eficaz gestão pública.

2 - CONTEXTUALIZAÇÃO

O Controle Interno é um instrumento de controlar os negócios por intermédio do governo nas esferas federal, estaduais e municipais, abrangendo os órgãos e entidades autárquicas, fundacionais, empresas públicas, sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos

A criação de Controles Internos para evitar o abuso de poder, o erro, a fraude e, principalmente, a ineficiência, é fundamental em qualquer organização, principalmente nas organizações públicas, para que resguardem os seus ativos, assegurem a fidelidade e integridade dos registros, demonstrações, informações e relatórios contábeis.

O TCE-RN – cumprindo o que preceitua as Constituições Federal (BRASIL, 1988) e Estadual (RN, 1989), em seus artigos 31, 70, 71 e 75 e 22, 53 e 56 da Constituição Estadual, respectivamente, que estabelecem as competências dos Tribunal de Contas e do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – publicou a Resolução Nº 013/2013 - TCE, de 05 de setembro de 2013, que dispõe sobre a criação, implantação, manutenção e coordenação de Sistemas de Controle Interno nos Poderes Executivo e Legislativo Municipais.

Essa Resolução vem em tempo oportuno e se coaduna ao objetivo deste trabalho, por fortalecer a missão e a visão da instituição ao tempo que reafirma o caráter de eficácia e eficiência dos postulados legais desta Corte de Contas.

2.1 - BREVE HISTÓRICO DO CONTROLE INTERNO

O termo 'controle' de longe se faz presente na história da humanidade. Remonta à Roma Antiga, em 55 a.C., o Imperador Marco Túlio Cícero, dizia que o orçamento nacional deve ser equilibrado e os pagamentos a governos estrangeiros ou a terceiros devem ser reduzidos, se a nação não quiser ir à falência". (CAVALHEIRO & FLORES, 2007. p. 21).

O Controle na Administração Pública possui seu marco inicial com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, com atribuições de racionalizar a administração através de simplificações, padronizações e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicações de métodos na definição de procedimentos (SILVA, 2002, p. 6) e

> baseada nos princípios do tipo ideal de burocracia de Max Weber: a impessoalidade, o formalismo, a profissionalização, a ideia de carreira e a hierarquia funcional. O interesse público e o controle a priori passam a determinar essa fase denominada como administração burocrática. (BRITO, 2009)

O controle das contas públicas, contudo, de acordo com Araújo (1993, apud RIBEIRO, 1997. p. 9), remonta ao Brasil-Colônia,

> com as primeiras ações disciplinares relativas ao tombamento de bens públicos, à arrecadação de dízimos, ao registro de receita e despesa; exigências de prestação de contas anuais por parte dos provedores das capitanias hereditárias e aplicação de penalidades em casos de falta.

Deste período, há registros de experiências de criação de instâncias para apreciação das contas públicas tais como: o embrião de um Tribunal de Contas, pelos holandeses que ocupavam o Nordeste, com a função de fiscalizar as contas públicas da administração, a serviço da Companhia das Índias Ocidentais; a Carta Régia de 1764, que determinava a implantação de juntas da Fazenda no Rio de Janeiro e nas Capitanias; e criação do Conselho de Fazenda, cuja função era controlar todos os dados referentes ao patrimônio e aos fundos públicos.

A Proclamação da Independência e a instituição do Brasil-Império trouxeram o Tesouro Nacional. Foram os primeiros passos no sentido de controlar a gestão governamental por meio de orçamentos públicos e de balanços gerais. Em 1831, foi criado o Tribunal do Tesouro Público Nacional, agrupando as atividades fiscalizadoras do Tesouro Nacional e do Conselho da Fazenda.

Com a Proclamação da República (1889) e o fortalecimento institucional das atividades legislativas, o controle das contas públicas sofreu transformações. É neste período que se cria o Tribunal de Contas da União, cujas competências eram. A fiscalização era feita por meio do mecanismo de registro prévio. Competia-lhe liquidar as contas de receita e despesa e verificar a sua legalidade, antes de sua apresentação ao Congresso Nacional, assim como o exame, a revisão e o julgamento das operações de receita e despesa da União.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte surgiu mais de cem anos depois do TCU. A história do TCE-RN começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data oficial da sua criação, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (presidente), Oscar Nogueira Fernandes, José Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros, Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procurador Geral do TCE, Múcio Vilar Ribeiro Dantas, quem, inclusive, emprestou seu nome ao atual edifício-sede.

Instalado em meio a uma histórica disputa política no Rio Grande do Norte, o Tribunal de Contas enfrentou sua primeira grande batalha no começo do Governo de Aluízio Alves, quando teve que provar sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal, sendo vitorioso. Apesar

do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve relações amistosas com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto à sociedade.

Aluízio Alves foi o primeiro governador a ter as suas contas apreciadas pelo TCE. Ainda no seu governo, ganhou uma nova formação, aumentando seu colegiado de sete para nove conselheiros, sendo nomeados dois novos membros, o ex-governador José Varela e José Petronilo Fernandes. A mudança durou pouco: alguns anos depois, o TCE retomou a sua composição original, com sete membros.

2.2 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E A LEGISLAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

2.2.1 - A Administração Pública

Tendo experimentado, durante os séculos que antecederam a maturidade político-administrativa do país, o modelo Patrimonialista – em que o poder do Estado se confundia com o poder do soberano, durante os anos de Colônia e Império –, e o modelo Burocrático, próprio do Estado Liberal – onde o capitalismo toma as rédeas do destino global e a necessidade de distinção entre público e o privado, bem como do ser político e do administrador público se mostraram irrevogáveis – o Brasil chega à metade do Século XX sob as normas e diretrizes postuladas pela Administração Pública Gerencial (Pereira, 1988, p. 22). Aí tem-se o início do Estado democrático e pluralista, baseado em suas funções sociais e econômicas, com vistas ao desenvolvimento tecnológico e diante da globalização das relações comerciais.

É essa Administração Pública Gerencial, voltada para o interesse público e com o objetivo de promover a qualidade e a eficiência dos serviços públicos que encontra a reabertura política, a Constituição de 1988 e a descentralização administrativa.

Por representar um símbolo dos anos de autoritarismo, a descentralização pretendida pela Administração Gerencial é afastada pela Constituinte de 1988. Inovações como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que será vista a seguir, foram os instrumentos necessários à efetividade do controle e transparência das finanças públicas.

2.2.2 - Princípios Constitucionais

A Constituição Federal brasileira, em seu artigo 37, cita, textualmente, cinco dos princípios da Administração Pública Nacional (BRASIL, 1988)

- **Legalidade**: é uma das principais garantias de direitos individuais e remete ao fato de que a Administração Pública só pode fazer aquilo que a lei permite. Isso significa dizer que os atos da Administração só podem ser exercidos em conformidade com o que é apontado na lei. Com isso, esse princípio ganha destaque por proteger o cidadão de eventuais abusos de agentes do poder público. Tal princípio, além de gerar segurança jurídica ao cidadão, restringe o poder do Estado, acarretando a organização da Administração Pública.

Em conclusão ao exposto, Mello (1994, p.48 APUD GARCIA & ARAÚJO[1] , 2012) completa:

> "Assim, o princípio da legalidade é o da completa submissão da Administração às leis. Este deve tão-somente obedecê-las, cumpri-las, pô-las em prática. Daí que a atividade de todos os seus agentes, desde o que lhe ocupa a cúspide, isto é, o Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo, pois esta é a posição que lhes compete no direito Brasileiro";

1 Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro. Disponível em http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura; acessado em 19 de outubro de 2013.

- **Moralidade**: relaciona-se com as decisões legais tomadas pelo agente público, em conjunto com a honestidade. Ratificando o assunto, Meirelles (2000, p. 84, APUD GARCIA & ARAÚJO, 2012) afirma:

> "É certo que a moralidade do ato administrativo juntamente a sua legalidade e finalidade, além de sua adequação aos demais princípios constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima";

- **Impessoalidade**: Segundo Seresuela[2] (2002),

> O princípio ou regra da impessoalidade da Administração Pública pode ser definido como aquele que determina que os atos realizados pela Administração Pública, ou por ela delegados, devam ser sempre imputados ao ente ou órgão em nome do qual se realiza, e ainda destinados genericamente à coletividade, sem consideração, para fins de privilegio ou imposição de situações restritivas, das características pessoais daqueles a quem porventura se dirija. Em síntese, os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica mas ao órgão ou entidade administrativa em nome do qual age o funcionário.

Assim, o favorecimento do nepotismo, a tomada de decisões administrativas voltadas à satisfação de partidarismos ou ainda de atos restritivos ou sancionatórios que configurem desvio de poder serão ações tidas como manifestamente violadoras desse princípio;

- **Publicidade**: refere-se a que tenham de ser conhecidos externamente, ou seja, na sociedade. É necessário que eles sejam publicados e divulgados, e assim possam iniciar a ter seus efeitos, auferindo eficácia ao termo exposto. Esse conceito vai além, desde que foi sancionada a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação;
- **Eficiência**: Meirelles (2000, p. 90 APUD GARCIA & ARAÚJO, 2012) comenta que Princípio da eficiência exige da atividade administrativa sua ação com presteza, perfeição e rendimento funcional. Sendo o mais moderno princípio da função administrativa, exige resultados positivos para o serviço público e, ainda, o satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros, não se contentando em seu desempenho legal.

Há, ainda, outros princípios implícitos na Carta Magna que, eles também, norteiam a Administração pública e, consequentemente, o Controle Interno. São, segundo Silva[3] (2008):

- **Finalidade**: toda a atividade administrativa deve perseguir a finalidade de interesse público contemplada pela lei;
- **Proporcionalidade**: todo sacrifício de direito e toda ação administrativa deve guardar uma relação proporcional entre meios e fins;
- **Devido processo legal**: a propriedade e a liberdade das pessoas são protegidas contra quaisquer abusos, razão pela qual a Constituição Federal é expressa no sentido de que "ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal";
- **Supremacia do interesse público**: os interesses da coletividade têm prevalência sobre os interesses particulares. Por essa razão, goza a Administração Pública de uma posição hierarquicamente superior em relação ao particular;
- **Indisponibilidade**: os administradores não podem, em nome da Administração, renunciar aos interesses da Administração Pública, por estarem a serviço da coletividade e não de titularidade de qualquer agente público;

2 Princípios constitucionais da Administração Pública. Disponível em http://jus.com.br/artigos/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica; acessado em 23 de outubro de 2013.

3 Princípios constitucionais implícitos e conteúdo do regime jurídico administrativo. Disponível em http://www.brunosilva.adv.br/ADMINISTRATIVO-1-2.htm; acesso em 23 de outubro de 2013

- **Continuidade**: significa que a atividade administrativa é obrigatória e não pode parar nunca, pois os interesses que ela atinge são fundamentais para a coletividade.
- **Autotutela**: a Administração Pública tem o dever de controlar seus próprios atos, devendo anular os atos praticados com ilegalidade e revogar os atos que se tornaram contrários ao interesse público;
- **Especialidade**: como a Administração Pública está vinculada à legalidade estrita, o agente público somente pode fazer o que a lei manda, ao contrário do particular, que pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe;
- **Razoabilidade**: os agentes públicos devem ser guiados, na tomada das decisões, um padrão socialmente aceito de conduta, baseado na razoabilidade consensual, ou seja, um padrão de conduta aceita como correto ou razoável pela coletividade;
- **Controle jurisdicional da Administração Pública**: nenhuma lesão ou ameaça de lesão pode ser subtraída da apreciação do Poder Judiciário;
- **Motivação**: as razões de fato e de direito que embasam a prática de um ato e devem ser expressas, assim o agente público deve expor os motivos pelos quais tomou essa ou aquela decisão.
- **Segurança jurídica**: não pode haver surpresas passíveis de desestabilizar as relações sociais. Disso decorre a proteção do direito adquirido quando se declara a nulidade de um ato administrativo;
- **Isonomia**: a Administração não pode conceder privilégio injustificado ou dar tratamento desfavorável a quem quer que seja.

2.2.3 - Legislação Afim

A Lei 4.320, de 1964, mostrou-se inovadora ao consagrar os princípios do planejamento, do orçamento e do controle. Mas como preceito constitucional, o controle interno aparece pela primeira vez na Constituição Federal de 1967:

> Art. 71 - A fiscalização financeira e orçamentária da União será exercida pelo Congresso Nacional através de controle externo, e dos sistemas de controle interno do Poder Executivo, instituídos por lei.

A Constituição Federal de 1988 estabelece com mais clareza o escopo do controle interno ao mesmo tempo em que consagra no texto constitucional os Princípios Básicos da Administração Pública:

> Art. 70 A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
> Art. 74 Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
> II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
> III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
> IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
> § 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária."

Brito (2009), numa comparação entre o disposto nos artigos 71 e 72 da Constituição Federal de 1967 e a Constituição Federal de 1988 em seus artigos 70 e 74, em relação ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, observa que a ampliação da ação de controle interno para os outros Poderes, não contemplados inicialmente na Constituição de 1967 surge como principal inovação, pois passa a ter atribuições superiores qualitativamente às exigidas no texto da constituição revogada.

> Mais do que isso, o texto constitucional vigente consagrou que a fiscalização e o controle não se restringirão às áreas financeira e orçamentária, mas, também, à contábil, à operacional e à patrimonial, respeitando não só o princípio da legalidade, mas reconhecendo a igual importância, nessa tarefa, de serem perseguidos e preservados os princípios da legitimidade e da economicidade, dentre outros.

Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo sobre seu pessoal e atos administrativos praticados, caso do TCE-RN.

A Lei Complementar nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, instituída em maio de 2000, veio como uma exigência de modernização da administração pública e estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Impôs um controle rigoroso em termos de resultados, atingimento de metas, avaliação e controle de custos.

Na LRF, o artigo 59 (e incisos) trata, do Controle Interno na Administração Pública:

> Art 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:
> I – atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;
> II – limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;
> III – medidas adotadas para retorno da despesa total com o pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;
> IV – providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidadas e mobiliária aos respectivos limites;
> V – destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;
> VI – cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

A LRF, pelo exposto, impôs a ação do controle interno de forma mais enfática, dinâmica e organizada, o que representa uma nova postura, novas atitudes dos governos em relação ao compromisso de combater a corrupção e os desvios dos bens públicos. Essa lei também impôs uma série de limites e condições para aplicação dos recursos públicos que devem ser observados, sob pena de punição do gestor público. A LRF estabeleceu a introdução de normas relativas ao controle de custos junto à Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Conforme descreve Lopes (2000 APUD LIGABUE),

> A Lei de Responsabilidade Fiscal estrutura-se em dois princípios fundamentais da administração, que são o planejamento e o controle, ambos estreitamente ligados ao gerenciamento de custos (gastos públicos).

A preocupação em ter uma contabilidade de custos deve vir em comunhão com o corte de gastos, caso contrário existe o risco de se estar cortando custos nos programas essenciais em detrimento de programas não essenciais à manutenção da qualidade dos serviços, o que não é o objetivo da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Portanto, o controle interno é orientado para realizar a autoavaliação da administração, abrangendo preocupações com a eficiência e contributividade, de ordem gerencial; com a eficácia e convergência, de ordem programática; e com a conformidade, de ordem e administrativo-legal (CAVALHEIRO; FLORES, 2007).

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - O CONTROLE

3.1.1 - Conceitos

Para se ter um entendimento completo do conceito de controle interno deve-se entender que ele está diretamente ligado à gestão de uma determinada instituição, seja ela pública ou privada, e que visa prevenir e detectar irregularidades que possam ocorrer no exercício das atividades para as quais essas instituições foram criadas. Esse controlo é feito nas diversas áreas de atividade em que a instituição está envolvida, sejam elas financeira, de contabilidade, operacionais e outras áreas técnicas.

O Plano Diretor de Controle Interno[4] (2013-2014) do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais conceitua o controle interno como

> um conjunto de procedimentos administrativos estabelecido para promover a eficiência e a eficácia nas operações e verificar o cumprimento das políticas estabelecidas em lei, visando ao alcance dos objetivos e metas programados pelo órgão ou entidade.

Já o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE-PB), define Controle Interno o conjunto de normas, regras, princípios, planos, métodos e procedimentos que, coordenados entre si, têm por objetivo efetivar a avaliação da gestão pública e o acompanhamento dos programas e políticas públicas (PARAÍBA, 2009).

Para o INTOSAI (2007) – Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores, controle interno é "um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade será alcançada."

A instrução normativa nº 16, de 20 de dezembro de 1991, do Departamento do Tesouro Nacional, conceitua Controle Interno como sendo:

> O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançadas, de forma confiável e correta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

De acordo com a Instrução Normativa n.º 1, de 6 de abril de 2001, da Secretaria Federal do Controle Interno[5] , Controle Interno é:

> O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública seja alcançado, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Para o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, Controle Interno, conforme Resolução de setembro de 2013, é:

> a atividade responsável por garantir o correto funcionamento dos processos internos de uma entidade pública, processos estes que consistem no modo de operação da organização, balizado por princípios, regulamentos e normas legais.

4 PLANO DIRETOR DE CONTROLE INTERNO - 2013-2014. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Disponível em http://www.tce.mg.gov.br/IMG/ControleInterno/Plano%20Diretor%20Controle%20Interno%202013-2014.pdf. Acesso em 21 de novembro de 2013.

5 Disponível em http://www.cgu.gov.br/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in01_06abr2001.pdf.

Pode-se conceituar controle interno, portanto, como a tarefa desempenhada, através da atuação da gestão administrativa, voltada à vigilância, orientação e correção exercida pela administração ou outro poder, diretamente ou por meio de órgãos especializados, devendo ser parte do plano organizacional da Administração, concluindo-se que ele não só auxilia na verificação e correção de eventuais irregularidades como também previne e garante a regularidade na aplicação de recursos públicos.

3.1.2 - Tipos, funções e finalidade do Controle

Tomando como referência Meirelles, Nascimento (2003, p.21) diferencia quatro tipos de controle:

a. Controle político – exercido pelo Poder Legislativo, por meio da instituição de comissões de inquérito, e mediante formas distintas de controle social;
b. Controle administrativo – destina-se ao conhecimento pormenorizado da legalidade dos atos do Poder Executivo, sendo exercido pelos órgãos do Sistema de Controle Interno e em auxilio ao Controle Externo, representado pelo Tribunal de Contas da União.
c. Controle de contas – exercido pelo Tribunal de Contas da União, denominado Controle Externo. Como órgão eminente técnico e decorrente a delegação de competência do Poder Legislativo, o TCU visa dar pareceres e informações que possam subsidiar o efetivo controle político pelo Congresso Nacional;
d. Controle Judiciário – que tem por função coibir abusos das normas de conduta e das práticas dolosas contra o patrimônio público, enquadradas no Código Penal.

A Constituição Federal de 1988 determinou como atribuição do Controle Externo o controle da legalidade, enquanto a atribuição de Controle Interno abrange tanto o controle de mérito quanto o de legalidade.

A divisão do Controle, contudo, ainda aceita mais um participante, o Controle Social, que é a participação da sociedade nas ações da gestão pública, incluindo o acompanhamento, monitoramento, contribuição e avaliação dos atos da Administração Pública. Tem-se, portanto, o controle social como o controle exercido pela sociedade sobre o governo.

O art. 77 da Lei 4.320/64, descreve o Controle Interno podendo ocorrer de três formas:

Prévio ou preventivo, quando antecede a conclusão do ato e é exercido pela projeção dos resultados que se pretende alcançar;

Concomitante ou sucessivo, quando acompanha a realização do ato para verificar a regularidade e evitar o cometimento de falhas, desvios ou fraudes; e

Subsequente, quando se efetiva após a conclusão do ato controlado visando corrigir eventuais defeitos, declarar sua nulidade, dar-lhe eficácia ou conter reincidências.

3.2 - SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Na concepção apresentada no Manual de Controle Interno dos Organismos Estratégicos de Controle Interno[6] – Comunidade de Países de Língua Portuguesa, de dezembro de 2009, o Sistema de Controle Interno abrange os controles de gestão financeira e administrativa e inclui:

> a estrutura organizacional e todos os métodos e procedimentos coordenados, estabelecidos por lei e pela direção da organização, nos termos das metas institucionais, com o propósito de: salvaguardar os ativos, os recursos humanos, financeiros e físicos; assegurar a veracidade, integridade e oportunidade dos registros contábeis e da respectiva informação financeira; cumprir a legislação; assegurar o cumprimento das políticas de gestão adaptadas e dos planos e procedimentos da organização; conduzir e executar suas atribuições ou objeto social, programas, projetos, atividades e funções de forma regular, produtiva, econômica, eficiente e eficaz; e produzir informação de gestão relativa aos resultados e efeitos alcançados.

6 http://www.cgu.gov.br/eventos/SFC2009_CPLP/Arquivos/ManualControle.pdf.

Cabe mencionar o conceito de Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais[7] , estabelecido pela Resolução nº 07/2010:

> O Sistema de Controle Interno do Tribunal é o conjunto coordenado de métodos e práticas operacionais empregadas por todas as suas unidades, de forma a enfrentar os riscos da organização e fornecer razoável segurança de que os objetivos e metas da instituição serão atingidos, observando-se os princípios da legalidade, legitimidade, eficácia, eficiência e economicidade.
> Parágrafo único. Todas as unidades que integram o Sistema a que se refere o caput devem utilizar-se dos controles internos como ferramenta de trabalho, os quais se darão de forma prévia, subsequente e, sempre que possível, concomitantemente aos atos controlados.

A Resolução Nº 013/2013 – TCE-RN, por fim, dá como conceito de Sistema de Controle Interno

> o mecanismo de autocontrole da administração, formado por um conjunto de normas, regras, princípios, planos, métodos e procedimentos que, exercido pelas pessoas e unidades administrativas, e coordenado por um órgão central, têm por objetivo o desempenho da atividade de controle interno no âmbito dos Poderes Executivo e Legislativo municipais

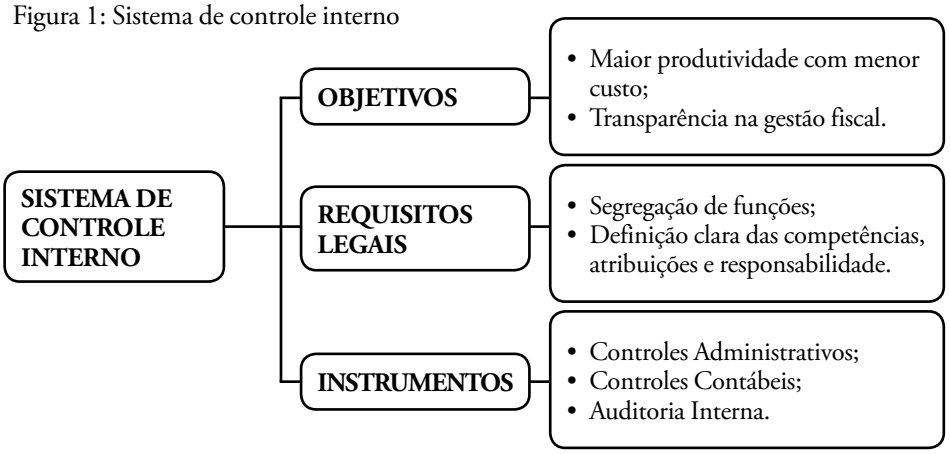
Cavalheiro e Flores (2007, p. 28) definem muito bem quando afirmam que Sistema de controle interno

> [...] É, portanto, o mecanismo de autocontrole da própria Administração, exercido pelas pessoas e Unidades Administrativas e coordenado por um órgão central, organizado, e em parâmetros gerais, por lei local. Consiste a atuação do sistema de controle, em sua essência, na fiscalização que realizam mutuamente as unidades administrativas, cujas funções se encontram organizadas de tal forma que um processo, decisão ou tarefa não possa ser tomado por um setor sem que outro o acompanhe e/ou revise, desde que sem entraves ao processo.

Nesse contexto, entende-se que o sistema de controle interno na administração pública é o responsável pela fiscalização e verificação do andamento das atividades desenvolvidas pelos próprios órgãos que o compõe, na busca por excelência e qualidade nas informações geradas.

A atuação do sistema de controle interno em uma entidade é resumidamente demonstrada por Neves (2004, APUD SILVA) conforme figura a seguir:

Figura 1: Sistema de controle interno



Fonte: SILVA (2010, p.29)

7 Op. cit.

3.2.1 - Sistema de controle interno e a relevância nos aspectos humanos, estruturais e organizacionais

De acordo com Silva (1999, p.01), o estabelecimento de sistema de um controle interno requer alguns requisitos indispensáveis à sua boa aplicação:

a. O conhecimento adequado ao ambiente que o mesmo se destina;
b. Os objetivos da instituição a que se destina;
c. O universo que será objeto de controle;
d. Tipos de controle (total, por amostragem, permanente, periódico, físico, financeiro, por lote, individual, etc.)

O Sistema de Controle Interno é constituído de vários subsistemas que devem atuar de forma harmônica e integrada para atender à dupla finalidade: auxiliar o administrador na tomada de decisões e apoiar o controle externo, em sentido amplo, no controle da máquina administrativa governamental.

Ainda, segundo Silva (1999, p.04), são três aspectos básicos no Sistema de Controle Interno:

a. Aspectos Humanos: A estabilidade da máquina administrativa do setor público assenta-se basicamente, na existência do Servidor Público de Carreira, pois um não sobrevive sem o outro. O Decreto-Lei nº 200/67, em seu artigo 94, bem indica a importância do servidor público, no contexto daquela outrora reforma administrativa, como sendo a sustentação mestra da Administração Governamental. Um outro requisito indispensável ao funcionamento dos órgãos públicos é a independência dos agentes que realizam as atividades de controle interno. Exceto Poder Judiciário, os demais poderes são administrados por agentes políticos transitórios na máquina estatal (governantes e secretários). Essa realidade tende a resultar na descontinuidade administrativa dos órgãos públicos, caso não houvesse o servidor do quadro efetivo, cabendo a este assegurar as condições necessárias à continuidade administrativa no setor público.
b. Aspectos Estruturais: Desde a Reforma Administrativa Federal, através do Decreto-Lei nº 200/67, ficou claramente explicitada a necessidade de que a Administração Pública fosse estruturada sob a forma de sistema. Em um Sistema de Controle Interno, cada uma das unidades que compõe a administração de um órgão Público deve cumprir plenamente seu papel para não prejudicar outra ou, via de consequência, o todo. De nada adiantaria uma Contabilidade perfeita, havendo defeitos insanáveis na área de pessoal, gerando informações falsas e distorcidas. O sistema deverá ser estruturado a partir de um organograma claro e objetivo, com definições de responsabilidades e autoridades, observada a imprescindível segregação de funções, com vista ao cumprimento dos seus objetivos
c. Aspectos Organizacionais: O setor público, na esfera municipal, não tem mantido um cuidado de forma adequada dos aspectos organizacionais. Embora o setor público seja rico em normativas legais, tais como Leis Orgânicas, os Regimentos Internos, os Estatutos dos Funcionários Públicos e a própria Constituição Federal, que estabelece princípios e regras gerais, carece da existência de: um organograma claro; manuais disciplinados atividades básicas; instruções de trabalho estabelecendo rotinas específicas. Enfim, falta de disciplinamento analítico das ações tanto administrativas como operacionais.

Para que haja um bom funcionamento do Sistema de Controle Interno na administração pública é necessário que se observe a importância dos aspectos citados acima.

3.2.2 - Funções do Sistema de Controle Interno

A Instrução Normativa n° 16, de 20.12.91, do Departamento do Tesouro Nacional, refere-se aos princípios de controles internos como sendo um conjunto de regras, diretrizes e sistemas que visam ao atingimento de objetivos específicos, tais como:

I. relação custo/benefício - consiste na avaliação do custo de um controle em relação aos benefícios que ele possa proporcionar;
II. qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários - a eficácia dos controles internos administrativos está diretamente relacionada com a competência, formação profissional e integridade do pessoal. É imprescindível haver uma política de pessoal que contemple:
a) seleção e treinamento de forma criteriosa e sistematizada, buscando melhor rendimento e menores custos;
b) rodízio de funções, com vistas a reduzir/eliminar possibilidades de fraudes; e
c) obrigatoriedade de funcionários gozarem férias regularmente, como forma, inclusive, de evitar a dissimulação de irregularidades.
III. delegação de poderes e definição de responsabilidades - a delegação de competência, conforme previsto em lei, será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões. O ato de delegação deverá indicar, com precisão, a autoridade delegante, delegada e o objeto da delegação. Assim sendo, em qualquer unidade/entidade, devem ser observados:
a) existência de regimento/estatuto e organograma adequados, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização; e
b) manuais de rotinas/procedimentos, claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade.

O processo de controle interno deve, preferencialmente, ter caráter preventivo, ser exercido permanentemente e estar voltado para a correção de eventuais desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, como instrumento auxiliar de gestão, mantendo-se um plano de organização que preveja uma segregação apropriada das responsabilidades funcionais.

Para tal é necessário que existam políticas administrativas claramente definidas e que estas sejam cumpridas, assim como os sistemas de informações, traduzidos em informações contábeis, operacionais e gerenciais sejam eficientes e confiáveis, sendo estes aspectos igualmente objeto do controle interno, além, obviamente, do fiel cumprimento à legislação.

Constitucionalmente, o Sistema de Controle Interno não tem por finalidade apenas orientar quanto à legalidade da despesa ou dizer da regularidade das contas dos administradores e demais responsáveis pelos bens e valores públicos, mas também é uma de suas funções a avaliação de sua própria atividade. Sabendo-se que suas funções convivem na administração com todas as demais funções, resulta que se encontra presente em cada desdobramento da organização.

Além de salvaguardar os bens e recursos públicos, o controle interno deve avaliar e promover a eficiência operacional, ou seja, garantir que os recursos sejam empregados eficientemente nas operações cotidianas, como forma de se obter a economicidade invocada pelo artigo 70 da Constituição Federal.

Para assegurar eficácia e eficiência à Administração Pública, é importante que o próprio Sistema de Controle Interno seja eficaz e eficiente.

3.2.3 - Objetivos do Sistema de Controle Interno

Silva (op.cit.) comenta o Guia de Orientação sobre Sistema de Controle Interno na Administração Pública Municipal do TCE/RS, destacando como objetivos do Sistema Controle Interno:

a) promover operações ordenadas, econômicas, eficientes e eficazes;
b) gerar produtos de qualidade e serviços em consonância com os objetivos da instituição;
c) salvaguardar os recursos contra perdas provenientes de desperdício, abuso administrativo, desordem administrativa, erros e fraudes e outras irregularidades administrativas;
d) promover a aderência das leis, regulamentações e diretrizes da administração superior;
e) desenvolver e manter dados financeiros e gerenciáveis confiáveis;

f) racionalizar a aplicação dos recursos públicos;
g) assegurar a proteção do patrimônio;
h) proporcionar tranquilidade ao gestor pelo constante acompanhamento sobre as ações executadas;
i) disponibilizar um fluxo de informações oportunas ao gestor, capaz de proporcionar um planejamento adequado das atividades a serem desenvolvidas;
j) estimular a profissionalização e a eficiência do pessoal, na medida em que se desenvolvem tarefas com responsabilização individual;
l) tornar mais segura a gestão pública; e
m) oferecer transparência na aplicação dos recursos públicos.

A resolução nº 13/2013-TCE-RN define as finalidades do Sistema de Controle Interno:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual e a execução dos programas de governo e do orçamento do Município, com a observância da legislação e normas que orientam a atividade específica da unidade controlada, exercido diretamente pelos diversos níveis de chefia;
II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à economia, eficiência e eficácia, da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal nos órgãos e entidades da administração municipal, bem como da aplicação de recursos públicos municipais por entidades de direito privado;
III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Município; e
IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

De maneira resumida, pode-se afirmar que o objetivo do sistema de controle interno é a redução de desperdícios nas operações; É um instrumento da Administração para alcançar a eficiência.

3.3 - A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA O TCE-RN

A Secretaria de Controle Interno do Tribunal de Contas da União - SECOI/TCU, através da Portaria n° 01, de 14/10/2008, definiu as competências, o funcionamento, as atividades e a distribuição de funções comissionadas relativas à Secretaria de Controle Interno. Para o TCE-RN esse rol de definições e diretrizes em tudo se adequa (CRUZ, 2009):

I – realizar acompanhamento, levantamento, inspeção e auditoria nos sistemas administrativo, contábil, financeiro, patrimonial e operacional das unidades da Secretaria do Tribunal, com vistas a verificar a legalidade e a legitimidade de atos de gestão dos responsáveis pela execução orçamentário-financeira e patrimonial e a avaliar seus resultados quanto à economicidade, eficiência e eficácia;
II – orientar os gestores da Secretaria do Tribunal no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades;
III – certificar, nas contas anuais do Tribunal, a gestão dos responsáveis por bens e dinheiros públicos;
IV – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual e nos programas de trabalho constantes do orçamento geral da União para o Tribunal;
V – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
VI – zelar pela qualidade e pela independência do sistema de controle interno;
VII – elaborar e submeter previamente ao Presidente do Tribunal o plano anual de auditoria interna;
VIII – atestar a compatibilidade, ou não, dos bens e rendimentos declarados por servidores ocupantes de cargo ou função de confiança no âmbito do Tribunal;
IX – emitir parecer quanto à exatidão e legalidade dos atos de admissão de pessoal e dos atos de concessão de aposentadoria e de pensão expedidos pelo Tribunal;

X – manter intercâmbio de dados e conhecimentos técnicos com unidades de controle interno de outros órgãos da Administração Pública;
XI – representar ao Presidente do Tribunal de Contas da União em caso de ilegalidade ou irregularidade constatada;
XII – executar os demais procedimentos correlatos com as funções de auditoria interna;
XIII – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

Em auxílio, a Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012 que dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, em seus arts. 147 a 152, diz que

Art. 147. Os Poderes do Estado e dos Municípios devem manter, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:
I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual e a execução dos programas de Governo e dos orçamentos;
II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à sua eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração pública, bem como da aplicação de recursos públicos por entidade privada;
III - controlar as operações de crédito, avais e garantias, bem como os direitos e haveres do Poder Público; e
IV - apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional.
Parágrafo único. O controle interno do Tribunal de Contas e do Ministério Público Estadual ficam sujeitos aos sistemas normativos dos Poderes Legislativo e Executivo, respectivamente.
Art. 148. No apoio ao controle externo, os órgãos integrantes do sistema de controle interno devem, dentre outras atividades:
I - organizar e executar, por iniciativa própria ou por solicitação do Tribunal, programação de auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, de forma periódica, nas unidades administrativas que lhes sejam subordinadas ou vinculadas, enviando ao mesmo Tribunal os respectivos relatórios, na forma estabelecida na lei especial que disciplina o referido controle;
II - emitir certificado de auditoria e parecer sobre as contas dos responsáveis sob a sua jurisdição;
III - alertar, formalmente, a autoridade administrativa competente para a instauração de tomada de contas especial, sempre que tiver conhecimento de qualquer das ocorrências previstas no art. 65, III; e
IV - processar e investigar, na forma dos arts. 79 a 81, qualquer denúncia ou representação que for apresentada, na área do respectivo controle.
Art. 149. Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal, sob pena de responsabilidade solidária.
§ 1º Na comunicação de que trata o caput, o dirigente do órgão de controle interno competente deve indicar as providências adotadas para corrigir a irregularidade ou ilegalidade, assegurar o ressarcimento do eventual dano ao erário e evitar novas ocorrências semelhantes.
§ 2º Verificada, em fiscalização ou julgamento de contas, irregularidade ou ilegalidade que não tenha sido comunicada tempestivamente ao Tribunal, e provada a omissão, o dirigente do órgão de controle interno ficará sujeito, na qualidade de responsável solidário, às sanções aplicáveis ao caso.
Art. 150. O Secretário de Estado supervisor da área, ou a autoridade de nível hierárquico equivalente, emitirá sobre as contas e o parecer exarado pelo sistema de controle interno, expresso e indelegável pronunciamento, no qual atestará haver tomado conhecimento das conclusões nele contidas.
Art. 151. O Tribunal fomentará o exercício eficiente e eficaz do controle interno.
Art. 152. A falta de instituição do sistema de controle interno poderá sujeitar as contas ou o relatório objeto do julgamento à desaprovação ou recomendação de desaprovação, sem prejuízo das penalidades previstas em lei ao respectivo responsável, por omissão injustificada no atendimento ao seu dever legal.

O Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do RN – SCI/TCE-RN deverá responde pela organização e unicidade dos padrões de controles em toda as diretorias e coordenações que compõem sua estrutura organizacional, sem ater à especificidades outras que não aquelas que considerem as peculiaridades de cada setor.

Os trabalhos de organização e fiscalização do SCI/TCE-RN deverão ser exemplo de lisura e eficácia, tendo em vista a função social e administrativa que representam os Tribunais de Contas junto à sociedade. À atuação desse Sistema caberá toda habilidade e competência disponíveis para o levantamento de irregularidades. Suas ações iniciar-se diagnóstico, departamento por departamento, buscando a identificação com os servidores, para que as suas dificuldades sejam ouvidas e compreendidas, pois será necessária a construção de uma nova realidade, em conjunto. (CAVALHEIRO & FLORES, 2007).

Após o diagnóstico da organização, os procedimentos comuns às inspeções realizadas nos órgãos jurisdicionados e comuns ao TCE devem ser postas em prática. Análise processual, acompanhamento de compras, notificações e até mesmo auditorias podem ser necessárias à eficaz ordenação administrativo-financeira do Tribunal de Contas, através do Sistema de Controle Interno.

Para melhor entender e situar a importância do Controle Interno na Administração Pública, torna-se necessário fazer um aparte nos conceitos e rememorar os fundamentos que orientam aa ações da Administração Pública.

A Administração de uma instituição deve se estruturar sob os princípios aplicáveis às funções básicas que a constitui, afim de que possa, também ela, realizar os seus planos e alcançar os objetivos e sua missão enquanto organização, o que lhe justifica existir corporativamente.

Para Barbosa (2002):

> O Sistema de Controle Interno possibilita a manutenção de um fluxo atualizado de informações gerenciais, facilitando a tomada de decisões e proporcionando ao gestor público maior tranquilidade quanto aos atos praticados pelos integrantes do órgão.

4 - METODOLOGIA

A metodologia empregada na elaboração desse trabalho foi a pesquisa descritiva e documental, subtipo pesquisa-ação, com abordagem qualitativa, jogando uma luz sobre as características e a natureza do problema que se procurar estudar, analisando os modos teóricos, regulamentais e operacionais que compõem a atividade realizada no setor a ser analisado/estudado.

Segmentada, exclusivamente, em fontes bibliográficas, essa pesquisa tentou estabelecer uma fundamentação teoria referente à problemática do estudo para dar consistência às constatações demonstradas ao longo do trabalho.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Controle Interno da Administração Pública envolve o acompanhamento dos atos e fatos administrativos do gestor. Assim, a contratação de prestadores de serviços, a admissão de servidores, a lotação de pessoal, o recebimento de uma receita ou a efetivação de uma despesa, tudo interessa ao controle interno.

Por constituir-se uma responsabilidade do administrador, o Controle Interno deriva do dever-poder que a Administração detém sobre seus próprios atos e agentes, contemplando todas as áreas. Em todos os procedimentos administrativos de uma Entidade deve existir o controle exercido sobre os atos administrativos de acordo com normais legais e técnicas que constituem a base legal de cada Poder.

Para criar, estabelecer e manter uma estrutura eficaz é necessário que o administrador compreenda os objetivos a serem alcançados, tomando consciência de que o controle não é elemento perturbador das ações administrativas, mas elemento participante e construtor de uma Administração Pública que atinge seus fins.

Entende-se pois, que a busca do Controle Interno adequado torna-se crucial. De acordo com a INTOSAI (1993, p. 67):

> a responsabilidade por uma estrutura eficaz e adequada do Controle Interno recai sobre a administração superior. A direção de cada organização governamental deve assegurar-se de que uma estrutura de controle apropriada seja instruída, revisada e atualizada, de modo a mantê-la eficaz.

Desde a Constituição de 1988, o Controle Interno não mais se constitui em prerrogativa absoluta do Poder Executivo, sendo mantido, de forma integrada, pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

O Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando-se dos mecanismos de controle na Administração Pública poderá ajustar e até mesmo corrigir os rumos para que sejam atingidos as metas e programas aprovados, cumprindo a função constitucional de Controle. A ausência desse Sistema deixará, por mais tempo, as marcas do desperdício e mau uso dos recursos públicos, facilitando, inclusive, a corrupção e os desvios éticos e morais.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Tribunal de Contas do Estado. Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público. Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Série Traduções n.º 13.p.88. Disponível em: http://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf.

BARBOSA, Evanir Lenhardt. Controle Interno da Administração pública: Instrumento de Controle e de Gerenciamento. Porto Alegre- RS. 2002. 72 p. Disponível em http://pt.scribd.com/doc/61773242/GESTAO-PU

BARBOSA. Alexandre Portela. Controle Interno nas Organizações Públicas. Disponível em http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/controle-interno-nas-organizacoes-publicas-2007/artigo/#.UpUwI8Sfjns. Acesso em 21 nov. 2013.

BLATT, Michelle. A importância do controle interno no acompanhamento das prestações de contas dos recursos estaduais e federais: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Juína-MT. Juína-MT. 2011. 58 p. Disponível em http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20120317172428.pdf Acesso em 22 nov. 2013.

BRASIL. Constituição Federal – 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

BRASIL. Leis, decretos, etc. Lei Complementar nº 101-2000-LRF. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Controle Interno do Tribunal de Contas da União. Disponível em http://www.ta.gov.mz/IMG/pdf/Controle_Interno_do_Tribunal_de_Contas_da_Uniao.pdf

CAVALHEIRO, Jader Branco. FLORES, Paulo Cesar. A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal. Porto Alegre-RS. 2007. Disponível em http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7sp0A0hzLSMJ:www.imperatore.com.br/Artigos_Controladoria/ORGANIZACAO.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br

CRUZ, Carlos Eduardo Rodrigues. Sistema de controle interno integrado da União: necessidade ou simples obrigatoriedade? Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054218.PDF. Acesso em 22 nov. 2013.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado. Plano Diretor de Controle Interno. Disponível em http://www.tce.mg.gov.br/IMG/ControleInterno/Portaria%2081%20Aprova%20Plano%20Diretor.pdf . Acesso em 22 nov. 2013.

NASCIMENTO, Miguel Ângelo. Controle Interno Governamental:
Uma visão de qualidade e serviço na administração pública estadual. Belo Horizonte. Fundação João Pinheiro. 2003. 86 p. Disponível em: http://www.controladoriageral.mg.gov.br/downloads/doc_download/98-controle-interno-governamental-pdf-17496-kb.

RIO GRANDE DO NORTE. Leis, decretos, etc. Lei Complementar nº 464-2012. Disponível em http://www.tce.rn.gov.br/2009/index.asp?link=legislacao&desc=leis%20complementares%20estaduais

RIO GRANDE DO NORTE. Leis, decretos, etc. Resolução nº 13-2013. Disponível em http://www.tce.rn.gov.br/2009/index.asp?link=legislacao&desc=resolu%E7%F5es%20tce

SILVA, Carlos Adalto Moreira da. O Controle Interno nas Administrações Públicas Municipais: Uma análise no Poder Legislativo em três municípios da microrregião de Senhor do Bonfim. Senhor do Bonfim-BA. 2010. 75p. Disponível em: http://www.slideshare.net/bibliotecauneb7/monografia-carlos-cincias-contbeis-2010.

SILVA, Pedro Gabril Kenne da. O papel do Controle Interno na Administração
Pública. CAGE. Revista SINDAF, Porto Alegre, 2002. Disponível em http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11555

SILVA, Pedro Gomes. Controle interno na gestão pública municipal: para municípios de modelo de um sistema de controle interno pequeno porte do estado da Bahia. Salvador, 2010.161 p. Disponível em http://www.ppgcont.ufba.br/CONTROLE%20INTERNO%20NA%20GEST%C3%83O%20MUNICIPAL.pdf

SILVA. Adão Cravem da. Et al. Modelo teórico para a avaliação do sistema de Controle interno no setor público. Canela-RS. 1999. 22 p. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/bf_bancos/e0001751.pdf. Acesso em 22 nov. 2013.

SOUZA, Corine Sumski de. O Papel do Controle Interno na Gestão dos Gastos Públicos Municipais. CURITIBA. 2008, Disponível em: http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC_CORINE_SUMSKI_SOUZA.pdf.

SOUZA, Cristiane de Oliveira. DAMASCENA. Luzivalda Guedes. O Controle Interno na Gestão Pública Municipal: Estudo de caso na Prefeitura de Itaporanga – PB. Disponível em
http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/o_controle_interno_na_gestao_pablica_municipal_estudo_de_caso_na_prefeitura_de_itaporanga_a_pb_1343917431.pdf

Edvaldo da Silva Alves

Lúcia Mônica Vieira de Oliveira

Paulo César Fernandes Oliveira Lira

DESPESA COM PESSOAL E A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: UM ESTUDO SOBRE AS AÇÕES FISCALIZATÓRIAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Trabalho apresentado ao curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes

Natal (RN)
2013

RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo voltado a verificar as ações empreendidas pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte na fiscalização da aplicação da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, nos municípios do Estado do Rio Grande do Norte voltados aos aspectos da gestão fiscal, notadamente a aplicação das despesas com pessoal. Tem como objetivos específicos de fundamental importância aferir nos últimos dois exercícios (2011, 2012 até 1º semestre de 2013) o acompanhamento realizado pela DAM no âmbito das prefeituras municipais do Estado; Cotejar os Ternos de Alerta emitidos aos jurisdicionados municipais (prefeituras) relativamente aos limites de despesas com pessoal;

quantificar aquelas prefeituras municipais que extrapolaram os limites máximos determinados pela LRF, e promover uma análise do desempenho organizacional da Diretoria de Despesa de Pessoal. A pesquisa é do tipo descritiva, documental e bibliográfica. dos 167 (cento e sessenta e sete) municípios existentes no Estado do RN, algumas prefeituras receberam Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal, conforme resultado descrito a seguir: durante o exercício de 2011, 78 (setenta e oito) prefeituras receberam o Termo de Alerta de Responsabilidade emitido pela DAM; já no exercício de 2012 foram 83 (oitenta e três) prefeituras que a DAM emitiu o Termo de Alerta, no primeiro semestre de 2013 foram 62 (sessenta e duas) prefeitura que recebem o referido Termo de Alerta. Das Prefeituras que extrapolaram o limite máximo de 54% determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal durante o exercício de 2011 foram 16 (dezesseis), quanto ao exercício de 2012 totalizou 28 (vinte e oito) prefeituras, enquanto que no 1º semente de 2013 foram 34 (trinta e quatro) prefeituras que infringiram o limite máximo da referida lei. Do estudo feito, conclui-se que há necessidade de envidar esforços na solução de pontos administrativos, técnicos, humanos necessários ao bom andamento dos serviços públicos respectivos, a saber: Atuação na área de apuração, monitoramento e verificação de demais infringência a norma de gestão fiscal voltadas aos gastos com pessoal realizada por uma única Unidade de Controle Externo que nesse caso seria a Diretoria de Despesa com Pessoal, visto que uma única Unidade proporcionaria maior eficiência e eficácia nessa atividade de controle externo; Realização de treinamento junto aos servidores da unidade DDP; Aquisição de novos equipamentos de tecnologia de informação; Contratar profissionais novos, inclusive da área jurídica; Elaboração de plano de fiscalização exequível; Melhorar organização administrativa e recursos diversos; Regulamentar as atribuições e competências da DDP; Elevação de previsão orçamentária do TCE/RN; Celeridade nas ações do TCE/RN junto a sociedade; Estabelecer metas na área de fiscalização em despesa com pessoal, considerando a racionalização dos pontos de controle; Aumento do quadro de pessoal; Aprovação da Reestruturação do Plano de Cargos e Salários como forma de incentivo aos servidores; Celeridade nos trâmites processuais e elaboração de jurisprudências das decisões.

Palavras-chave: Responsabilidade fiscal.Gastos com Pessoal.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 47
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 47
1.2 - CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 50
1.3 - OBJETIVOS 50
1.3.1 - Objetivo Geral 50
1.3.2 - Objetivos Específicos 50
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 51

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 51
2.1 - PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL 51
2.1.1 - Plano Plurianual 51
2.1.2 - Lei de Diretrizes Orçamentárias 52
2.1.3 - Lei Orçamentária Anual 52
2.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 53
2.3 - RECEITA PÚBLICA 53
2.4 - DESPESAS PÚBLICAS 54
2.5 - LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) 54
2.5.1 - Despesas com Pessoal 55
2.5.2 - Receita Corrente Líquida (RCL) 55
2.5.3 - Limites da Despesa com Pessoal 56
2.5.4 - Do Relatório de Gestão Fiscal (arts. 54 e 55) 58
2.5.5 - Da Fiscalização da Gestão Fiscal (art. 59) 58
2.5.6 - LRF e suas Penalidades quanto ao Limite da Despesa com Pessoal 59

3 - METODOLOGIA 60
3.1 - TIPO DE PESQUISA 60
3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE 60
3.3 - FONTE DE COLETA DE DADOS 60
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 61

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 61
4.1 - ACOMPANHAMENTO DOS LIMITES DA DESPESA COM PESSOAL REALIZADO PELA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – DAM NO ÂMBITO DAS PREFEITURAS MUNICIPAIS DO ESTADO 61
4.2 - COTEJAMENTO DOS TERMOS DE ALERTAS EMITIDOS ÀS PREFEITURAS MUNICIPAIS DURANTE OS EXERCÍCIOS DE 2011, 2012 E 1º SEMESTRE DE 2013 64
4.3 - PREFEITURAS MUNICIPAIS QUE EXTRAPOLARAM OS LIMITES MÁXIMOS DETERMINADOS PELA LRF DURANTE O EXERCÍCIO DE 2011, 2012 E 1º SEMESTRE DE 2013 65
4.4 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 66
4.5 - FORMAS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS 67

5 - PLANO DE AÇÃO 5W2H 68

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 69

REFERÊNCIAS 69

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN, foi fundado em 12 de janeiro de 1961, no final do Governo de Dinarte Mariz.

Atualmente o Tribunal de Contas encontra-se instalado em sede própria, na Avenida Getúlio Vargas, 690 – Petrópolis – Natal - RN.

Integram o Colegiado sete Conselheiros, cujos nomes são indicados vez pelo Governo do Estado, e aprovados pela Assembléia Legislativa, vez pela própria Assembléia Legislativa e também em alguns casos pelos Auditores ou Membro do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte atualmente é composto pelos seguintes elementos organizacionais, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 411/2010, que dispõe sobre a estrutura organizacional do TCE/RN, alterada pela Lei Complementar nº 464/2012-Lei Orgânica do TCE/RN:

a) **Pleno** – composto pelos 7(sete) conselheiros. É responsável pelo julgamento dos processos administrativos. O Presidente dos trabalhos do Tribunal Pleno é o Conselheiro Presidente eleito pelos pares a cada biênio.

b) **1ª e 2ª Câmaras**: órgãos julgadores fracionários responsáveis pela fiscalização das Contas Municipais e de órgãos da Administração Indireta Estadual. Cada Câmara possui um Conselheiro Presidente que conduz os trabalhos das sessões plenárias, colegiado composto de três Conselheiros.

c) Os serviços técnicos e administrativos necessários ao desempenho da função institucional do Tribunal compreendem os órgãos de controle externo, administrativos e de assessoramento os quais são: Chefia de Gabinete da Presidência e da Procuradoria-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal; Gabinetes dos Conselheiros, dos Auditores e dos membros do Ministério Público junto ao Tribunal; Consultoria Jurídica; Assessoria de Comunicação; Secretaria de Administração Geral; Assessoria de Planejamento e Gestão; Diretoria de Atos de Pessoal; Diretoria de Administração Geral; Diretoria de Informática; Diretoria de Administração Municipal; Diretoria de Administração Direta; Diretoria de Administração Indireta; Diretoria de Atos e Execuções; Diretoria de Despesa com Pessoal; Inspetoria de Controle Externo; Secretaria das Sessões e Secretaria de Controle Externo.

A competência dos Tribunais de Contas está prevista nos artigos 33, § 2º, 71 a 74 e 161, parágrafo único da Constituição Federal/1988; nos artigos 81 e 82 da Lei 4.320/63; e nos dispositivos da Lei Complementar nº 101/2000.

Dentre as atribuições e competências dos Tribunais de Contas, destacam-se as seguintes:

a) emitir parecer prévio sobre as contas anuais do Governador do Estado e das Administrações Municipais, respeitado o disposto no art. 31, § 3º, da Constituição Federal;

b) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes do Estado, dos Municípios e das entidades de sua administração direta e indireta, nestas incluídas as autarquias, fundações públicas e sociedades instituídas ou mantidas pelo poder público estadual e municipal, e as contas daqueles que deram causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao Erário público;

c) fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, Município, autarquia ou fundação pública estadual ou municipal, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres a outras entidades públicas ou privadas;

d) apreciar, para fins de registro, a legalidade de atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração estadual e municipal, direta e indireta,

inclusive nas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, excetuadas as nomeações para cargos de provimento em comissão, bem como a legalidade das concessões de aposentadoria, reforma, transferência para a reserva remunerada e pensão, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

e) representar ao poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, indicando o ato impugnado e definindo as responsabilidades dele decorrentes, ainda que se trate de Secretário de Estado ou autoridade de nível equivalente;

f) decidir sobre denúncia que lhe seja apresentada por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 454, de 5 de janeiro de 2012.

g) Fiscalizar o cumprimento das normas específicas relativas à responsabilidade na gestão fiscal.

A emissão de parecer prévio sobre as contas anuais e o julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos e a fiscalização das normas específicas relativas à responsabilidade na gestão fiscal, são atribuições de relevância entre as demais.

Conforme evidenciado, no que se refere ao parecer prévio, a Constituição Federal assinala no seu artigo 31 e respectivos parágrafos e artigo 71 que:

> Art. 31 A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei.
> § 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.
> § 2º O parecer prévio, emitido pelo órgão competente, sobre as contas que o Prefeito deve anualmente prestar, só deixará de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara Municipal.
> Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:
> I – apreciara as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento.

O parecer prévio referenciado é emitido nas contas anuais do Chefe do Poder Executivo, na esfera federal as contas do Presidente República, na esfera estadual as contas do Governador do Estado e na esfera municipal as do Prefeito.

Quanto ao julgamento das contas dos ordenadores de despesas ao Tribunal de Contas compete a sua apreciação resultando nos termos do art.70 da Lei Complementar nº 464/2012 em decisão definitiva, que se formaliza em acórdão, constituindo, uma vez transitada em julgado:

> I - no caso de contas regulares, certificado de quitação plena do responsável para com o erário;
> II - no caso de contas regulares com ressalva, certificado de quitação, com a ressalva da parte final do artigo 74; e
> III - no caso de contas irregulares:
> a) obrigação para o responsável de, no prazo de cinco dias, comprovar perante o Tribunal o recolhimento integral, aos cofres públicos, da quantia correspondente ao débito que lhe houver sido imputado ou à multa, com observância do disposto no art. 75, § 4º, I;
> b) título executivo bastante para a cobrança judicial da dívida, a que se refere a alínea anterior, à qual são reconhecidas liquidez e certeza.
> c) fundamento para que a autoridade competente proceda à efetivação das sanções previstas nos arts. 108 e 109 desta lei.

No tocante a gestão fiscal a Resolução nº 012/2012-TCE/RN, que trata sobre os procedimentos a serem adotados pelo Tribunal de Contas do Estado na análise dos processos de fiscalização que versam sobre gestão fiscal, em cumprimento à Lei Complementar Nacional nº 101, de 04 de maio de 2000(LRF), estabelece:

> Art. 3º O Corpo Técnico verificará se o Poder ou Órgão analisado cumpriu a Lei de Responsabilidade Fiscal, notadamente nos seguintes aspectos:
> ...
> f) limites das despesas totais com pessoal.

Dentre as Unidades e Órgãos que integram a estrutura de Controle Externo do TCE/RN, destacam-se a Diretoria de Administração Direta - DAD, Diretoria de Administração Municipal - DAM e Diretoria de Despesa com Pessoal - DDP no exercício da fiscalização da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, notadamente aos limites das despesas com pessoal.

A DAD é responsável em acompanhar e fiscalizar o cumprimento da LRF no tocante aos limites de despesas totais com pessoal no âmbito do Governo Estadual e Órgãos Constitucionais.

A DAM responsabiliza-se em acompanhar e fiscalizar o cumprimento da LRF no tocante aos limites de despesas totais com pessoal no âmbito do Governo Executivo e Legislativo Municipal.

A DDP fiscaliza a aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipais. Essas despesas, de forma geral, correspondem aos desembolsos financeiros com Pessoal e Encargos Sociais e com Benefícios Previdenciários.

No aspecto da Lei de Responsabilidade Fiscal a DDP há entendimento de que a mesma deve se responsabilizar em verificar e observar o que preceitua o art. 22 e o art. 23 da LRF, a seguinte teor:

> **Art. 22.** A verificação do cumprimento dos limites estabelecidos nos arts. 19 e 20 será realizada ao final de cada quadrimestre.
> **Parágrafo único**. Se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no art. 20 que houver incorrido no excesso:
> **I** - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;
> **II** - criação de cargo, emprego ou função;
> **III** - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
> **IV** - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
> **V** - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.
> **Art. 23.** Se a despesa total com pessoal, do Poder ou órgão referido no art. 20, ultrapassar os limites definidos no mesmo artigo, sem prejuízo das medidas previstas no art. 22, o percentual excedente terá de ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, sendo pelo menos um terço no primeiro, adotando-se, entre outras, as providências previstas nos §§ 3o e 4o do art. 169 da Constituição.
> **§ 1o** No caso do inciso I do § 3o do art. 169 da Constituição, o objetivo poderá ser alcançado tanto pela extinção de cargos e funções quanto pela redução dos valores a eles atribuídos.
> **§ 2o** É facultada a redução temporária da jornada de trabalho com adequação dos vencimentos à nova carga horária.
> **§ 3o** Não alcançada a redução no prazo estabelecido, e enquanto perdurar o excesso, o ente não poderá:
> **I** - receber transferências voluntárias;
> **II** - obter garantia, direta ou indireta, de outro ente;
> **III** - contratar operações de crédito, ressalvadas as destinadas ao refinanciamento da dívida mobiliária e as que visem à redução das despesas com pessoal.

> **§ 4o** As restrições do § 3o aplicam-se imediatamente se a despesa total com pessoal exceder o limite no primeiro quadrimestre do último ano do mandato dos titulares de Poder ou órgão referidos no art. 20.

1.2 - CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) tem por objetivo estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal. É um instrumento para auxiliar os governantes a gerir recursos públicos dentro de um marco de regras claras e precisas, aplicadas a todas as esferas de governo, obrigando o gestor a agir com transparência e de forma planejada.

Segundo Cruz (2001 p 65)

> O equilíbrio das contas públicas representa um passo decisivo na redefinição do modelo econômico brasileiro. Trata-se , em essência, da introdução de mudanças fundamentais no regime fiscal do país, com o objetivo de promover o equilíbrio definitivo das contas públicas na velocidade necessária para permitir a consolidação dos três objetivos do Plano Real: estabilidade da moeda, crescimento sustentado com mudança estrutural e ganhos de produtividade, e a melhoria progressiva das condições de vida da população brasileira.

No âmbito da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Norte um importante desafio está voltado à fiscalização funcional dos jurisdicionados no tocante às despesas com pessoal, para que se possam garantir os direitos fundamentais, os interesses comuns da sociedade, promovendo a transparência, através das ações do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte(TCE/RN).

Conforme Machado(2012), o controle da administração pública é exercido pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas, órgão responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública, que acompanha a execução orçamentária do Estado e dos Municípios.

Ultrapassados mais de dez anos da vigência da LRF, e verificada a necessidade de evidenciar a atuação do controle externo nas contas de gestão fiscal dos municípios do Estado do Rio Grande do Norte, especialmente aos limites impostos pela lei referente a despesa com pessoal, faz-se o seguinte questionamento: **Qual a atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte na fiscalização das regras da LRF relativas aos gastos com pessoal dos municípios, realizadas pelas Diretorias de Controle Externo relacionadas com o tema?**

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

Verificar as ações empreendidas pelo TCE/RN para aplicação da Lei Complementar nº. 101 de 04 de maio de 2000, nos municípios do Estado do Rio Grande do Norte voltados aos aspectos à gestão fiscal, notadamente a aplicação das despesas com pessoal.

1.3.2 - Objetivos Específicos

O estudo se desenvolve em torno de objetivos específicos, descritos a seguir, que têm fundamental relevância para se alcançar o objetivo principal.

a) Aferir nos últimos dois exercícios (2011, 2012 até 1º semestre de 2013) o acompanhamento realizado pela DAM no âmbito das prefeituras municipais do Estado;
b) Cotejar os Termos de Alerta emitidos aos jurisdicionados municipais (prefeituras) relativamente aos limites de despesas com pessoal;
c) Quantificar aquelas prefeituras municipais que extrapolaram os limites máximos determinados pela LRF;
d) Promover uma análise do desempenho organizacional da DDP.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Em virtude da Lei de Responsabilidade Fiscal, trazer em seu bojo, conteúdo inovador, impondo limites de gastos com pessoal, endividamento, no sentido de estabelecer condutas gerenciais de responsabilidade e de transparência no trato da coisa pública e ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte a atribuição de fiscalizar a gestão fiscal.

Justifica-se a importância da execução deste trabalho em virtude da necessidade de identificar a atuação do TCE/RN frente ao regramento da Lei de Responsabilidade Fiscal e seus pontos de controle de pessoal, evidenciando, assim, o comportamento das Unidades de Controle Externo, no tocante à fiscalização das regras da referida Lei.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente serão apresentados diversos conceitos relacionados ao Direito Financeiro, planejamento e gestão fiscal como forma de melhorar a compreensão do trabalho, tendo em vista que para alcançar o objetivo do mesmo serão utilizados diversos termos técnicos.

2.1 - PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Segundo Matus (2006, p. 115), planejamento pode ser definido como "um ato que seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos", em outras palavras, deflagra uma ação presente com repercussões futuras, na direção pretendida (LOPES, 1990, p. 3).

Na perspectiva da gestão pública, Lopes (1990 apud ZEREDO; CARVALHO, 2002, p. 6) define planejamento governamental como um "método coerente e compreensivo de formação e implementação de diretrizes, através de um controle central de vastas redes de órgãos e instituições interdependentes, viabilizados por conhecimentos científicos e metodológicos".

Por imposição da LRF, as informações, metas, limites e condições para a renúncia de receitas, geração de despesas, assunção de dívidas, realização de operações de crédito e concessão de garantias, apreciadas através dos instrumentos do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual tendem a se tornar mecanismos efetivos de planejamento, acompanhamento da gestão orçamentária.

2.1.1 - Plano Plurianual

O PPA – Plano Plurianual foi imposto no art.165, § 1º, da Constituição Federal – CF, no ano de 1988. No PPA deve está estabelecido: as medidas, gastos e diretrizes a serem executados pelo governo Federal, Estadual e Municipal pelo período de quatro anos. Com a adoção deste plano o ato de planejar todas as ações e orçamentos governamentais torna-se obrigatório, a partir de então todas as medidas a serem tomadas precisam estar em consonância com o PPA, de tal forma que os investimentos só podem ser feitos em planos e programas estratégicos, nacionais, regionais e setoriais previstos no PPA. É importante destacar o que está instituído no art. 174 da CF, o qual estabelece que o Estado, enquanto agente normativo e regulador da atividade econômica, desempenhará, na forma de leis, as funções de planejamento, as quais serão determinantes para o setor público e indicativo para o setor privado (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2011; PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p. 88)

O Plano Plurianual ainda se restringe às regras estatuídas na Constituição Federal, em decorrência do veto imposto ao art. 3º da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O Plano Plurianual abrangerá as diretrizes, objetivos e metas para o período quadrienal situado entre o segundo ano do mandato do responsável pela sua elaboração e o primeiro ano do mandato subseqüente.

2.1.2 - Lei de Diretrizes Orçamentárias

As disposições relativas à Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO consignam um dos principais objetivos da Lei de Responsabilidade Fiscal: o controle do déficit público.

Ampliando a abrangência da Lei de Diretrizes Orçamentárias, estabeleceu a Lei Complementar nº. 101, de 4 de maio de 2000, dois novos anexos (metas fiscais e riscos fiscais) assim como o mecanismo de ajuste das dotações orçamentárias ao efetivo fluxo financeiro.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subseqüente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, quando for o caso (art. 4º da LRF, art. 165, § 2º, CONSTITUIÇÃO FEDERAL).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias também deve estabelecer as condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas (art. 25, § 1º e 26, caput). Além das exigências da LRF devem ser observadas as normas da Lei 4.320/64.

2.1.3 - Lei Orçamentária Anual

A Lei de Responsabilidade Fiscal, além de estabelecer novos conteúdos para a Lei Orçamentária Anual- LOA, já utiliza as denominações da nova classificação orçamentária estabelecida pela Portaria nº. 42 do Ministério do Orçamento e Gestão, de 14 de abril de 1999. São elas:

- Função: representa o maior nível de agregação das diversas áreas da despesa que competem ao setor público. Dentre elas existe a função "Encargos Especiais", que engloba despesas não associadas a um bem ou serviço gerado no processo produtivo, tais como a dívida, o ressarcimento, a indenização, entre outros;
- Sub-função: representa uma partição da função, agregando um determinado subconjunto de despesas do setor público, cabendo ressaltar que as sub-funções poderão ser combinadas com funções diferentes daquelas a que estejam vinculadas;
- Programa: instrumento de organização da ação governamental para a concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no plano plurianual;
- Projetos: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo;
- Atividades: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação do governo;
- Operações Especiais: representam ações que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto e não geram contraprestação direta sob a forma de bens e serviços.

O projeto de lei orçamentária anual, conforme estabelece o art. 5º da Lei de Responsabilidade Fiscal, deverá ser elaborado de forma compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas da Lei Complementar nº. 101/2000.

A LOA, imposta no art. 165, § 5º da CF, estima as receitas que o governo (federal, estadual ou municipal) espera arrecadar durante o ano e fixa os gastos a serem realizados com tais recursos. Despesas acima do que foi previsto na LOA, precisam ser aprovadas pelo legislativo competente pela esfera do executivo. A Lei Orçamentária Anual tem o escopo de concretizar os objetivos e metas do PPA, tomando como base as diretrizes da LDO (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2011).

2.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com as constantes mudanças no cenário econômico mundial, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos que interferem direta ou indiretamente no ambiente organizacional, sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento. (OLIVEIRA, 2009)

O planejamento estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Confere maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.(SOUZA, 2010)

De acordo com Souza (2010, p. 20) referindo-se às organizações, elas buscam no planejamento uma série de respostas para diversas situações institucionais:

a) Estabelecer foco e prioridades: assim elas conseguem otimizar a alocação de recursos nos pontos que são realmente importantes e que vão resultar em maiores agregações de valor;
b) Identificar oportunidades de melhoria: para poder corrigir rumos, e quando possível implementar soluções;
c) Buscar sinergia organizacional: envolver todos os colaboradores da organização;
d) Alcançar a visão de futuro: com isso atender a expectativa do cliente, o que garantirá a perpetuação da organização.

Os ambientes que circundam a empresa devem sempre ser estudados por seus gestores, principalmente quem está começando a empreender. Isto é necessário porque, geralmente, tudo é novo para o empreendedor. E ter uma forma de analisar o ambiente em que está inserindo o seu negócio é uma arma fundamental para ampliar o ciclo de vida da empresa.

Uma das ferramentas que possibilita esta analise é a matriz SWOT (anagrama para os termos Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats. Em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Desenvolvida na escola de negócios de Harvard na década de 70, passou desde então a ser obrigatória dentro das cadeiras de ensino de planejamento estratégico das escolas de negócios.

2.3 - RECEITA PÚBLICA

Segundo o Guia de LRF do Tribunal de Contas de Florianópolis (2002), Receita Pública é uma derivação do conceito contábil de Receita agregando outros conceitos utilizados pela administração pública em virtude de suas peculiaridades.

Receitas Públicas são todos os ingressos de caráter não devolutivo auferidas pelo poder público, em qualquer esfera governamental, para alocação e cobertura das despesas públicas. Dessa forma, todo o ingresso orçamentário constitui uma receita pública, pois tem como finalidade atender às despesas públicas (GUIA DE LRF DO TRIBUNAL DE CONTAS DE FLORIANÓPOLIS, 2002).

Nesse sentido, Baleeiro (1996; p. 54) trata:

> "Receita pública é" a entrada que, integrando-se ao patrimônio público sem quaisquer reservas, condições ou correspondência no passivo, vem a crescer o seu vulto,como elemento novo e positivo".

2.4 - DESPESAS PÚBLICAS

Quase a totalidade dos doutrinadores acata o conceito de despesa pública formulado por Aliomar Baleeiro. Segundo ele, a despesa pública pode significar:

> [...] o conjunto dos dispêndios do Estado, ou de outra pessoa de direito público, para o funcionamento dos serviços públicos...; ou;
> [...] a aplicação de certa quantia, em dinheiro, por parte da autoridade ou agente público competente, dentro de uma autorização legislativa, para execução de fim a cargo do governo.

Dentro da literatura contábil inúmeros são os conceitos encontrados para despesa pública. Todavia, se pode conceituar despesa pública como uma parte do orçamento secionada ao custeio de determinado setor administrativo que cumprirá uma função ou atribuição governamental.

Nos termos do art. 35 da Lei Federal nº 4.320/64:

> "Pertencem ao exercício financeiro:
> I – as receitas nele arrecadadas;
> II – as despesas nele legalmente empenhadas"

Utilizando o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2012), da Secretaria do Tesouro Nacional, objetivamente ao conceito em tela, têm-se duas classificações pertinentes para a Despesa Pública: quanto aos destinatários dos recursos e quanto ao impacto na situação líquida patrimonial.

Quanto às entidades destinatárias do orçamento, tem-se a Despesa Orçamentária Pública, sendo aquela executa da por entidades públicas e que depende de autorização legislativa para sua realização, por meio da Lei Orçamentária Anual ou de Créditos Adicionais, pertencendo ao exercício financeiro da emissão do empenho.

No que tange à classificação quanto ao impacto na situação líquida patrimonial, há duas subdivisões:

- Despesa Orçamentária Efetiva: aquela que, no momento da sua realização, ocasiona uma redução do patrimônio doente, sendo, portanto fato contábil modificativo diminutivo. Normalmente, Despesa Orçamentária Efetiva coincide com a Despesa Corrente. Contudo, deve ser destacado que existem despesas correntes não-efetivas como, atuando somente em contas patrimoniais representando somente um fato permutativo. Pode ser citado, por exemplo, a despesa com a aquisição de materiais para estoque.

- Despesa Orçamentária Não-Efetiva: aquela que, no momento da sua realização, não ocasiona uma redução do patrimônio doente e constitui fato contábil permutativo. Neste caso, além da despesa orçamentária registra-se concomitantemente conta de variação ativa para anular o efeito dessa despesa sobre o patrimônio líquido da entidade. Em geral, a despesa não-efetiva coincide com a despesa de capital. Entretanto, novamente deve-se ter o cuidado com conceitos absolutos, haja vista existir despesa de capital que é efetiva como, por exemplo, as transferências de capital que causam decréscimo patrimonial e, por isso, classificam-se como despesa efetiva.

2.5 - LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF)

Segundo Freitas (2010), a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, também conhecida Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tem como objetivo regular o disposto nos artigos 163 a 169 da Constituição Federal de l988 (CF/88), que dispõe sobre os princípios básicos fundamentais para uma ação planejada e eficaz, relativa às normas gerais de finanças públicas.

De acordo Marques, Ribeiro e Rogers (2005) a Lei Complementar 101, de 04 de Junho de 2000, mais comumente conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) consiste em um mecanismo legal de delimitação de conduta dos administradores públicos tanto na esfera

municipal, estadual e federal. A LRF também abrange os Três Poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário, fixando-lhes normas e limites no gerenciamento financeiro dos recursos públicos.

Sob o ponto de vista jurídico, a origem da LRF no Brasil decorre da previsão expressa contida no artigo 163 da CF/88:

> Art. 163. Lei Complementar disporá sobre:
> I – finanças públicas;
> II – dívida pública externa e interna, incluída a das autarquias, fundações e demais entidades controladas pelo Poder Público;
> III – concessão de garantias pelas entidades públicas;
> IV – emissão e resgate de títulos da dívida pública;
> V – fiscalização financeira da administração pública direta e indireta;
> VI – operações de câmbio realizadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
> VII – compatibilização das funções das instituições oficiais de crédito da União, resguardadas as características e condições operacionais plenas das voltadas ao desenvolvimento regional.

Segundo a LRF, os quatro princípios norteadores da administração pública são o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade.

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

A LRF apresenta como objetivo básico a melhoria da administração das contas públicas, onde os administradores deverão ter compromisso com o orçamento e com as metas aprovadas pelo Legislativo; além disso, em anos eleitorais a LRF define mecanismos próprios de controle das finanças públicas.

2.5.1 - Despesa com Pessoal

Conforme disposto no caput do art. 18 da LRF a Despesa Total com Pessoal (DTP) tem os seguintes aspectos:

> Art.18. Para efeito desta Lei Complementar, entende-se como despesa total com pessoal: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.

2.5.2 - Receita Corrente Líquida (RCL)

A receita corrente líquida (RCL) é a receita corrente menos a contribuição dos servidores para a previdência e assistência social e menos as receitas da compensação financeira da contagem recíproca do tempo de contribuição para aposentadoria na administração pública e na atividade privada.

Estão compreendidas as transferências constitucionais, inclusive as da Lei Kandir e do Fundo para o Desenvolvimento do Ensino Fundamental (FUNDEF).

A receita corrente líquida será apurada somando-se as receitas arrecadadas no mês em referência e nos 11(onze) meses anteriores, excluídas as duplicidades.

A receita corrente líquida é referência para a fixação dos limites de despesas como, por exemplo, as de pessoal, que não poderá superar 60% da própria receita corrente líquida dos Estados e Municípios, e 50% da respectiva receita da União.

Quanto mais crescer a receita corrente líquida mais se expandirá os limites das despesas que estão a ela referenciadas. Assim, o Município que conseguir desenvolver sua receita própria, além do benefício de poder contar com mais recursos, poderá ter mais folga em seus limites de despesas com pessoal, serviço de terceiros e de endividamento.

A RCL será composta dos seguintes itens de receitas:

- ✓ Tributárias;
- ✓ De Contribuições;
- ✓ Patrimoniais;
- ✓ Industriais;
- ✓ Agropecuárias;
- ✓ Serviços;
- ✓ Transferências Correntes;
- ✓ Outras Receitas Correntes.

Entretanto, algumas receitas deverão ser deduzidas na apuração da RCL. A LRF estabelece as deduções para cada um dos entes que compõem a Federação. São elas (art. 2º, IV, alíneas a, b e c):

No âmbito da União:

1. Valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional e legal;
2. Contribuições do empregador e do trabalhador e demais segurados para a seguridade social (art. 195, inciso I, alínea a e inciso II da CF);
3. Contribuições para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) (art. 239 da CF);
4. Contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social;
5. Receitas provenientes da compensação financeira entre os diversos regimes de previdência social (art. 201, § 9º da CF).

No âmbito dos Estados:

1. Parcelas entreguem aos Municípios por determinação constitucional;
2. Contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social;
3. Receitas provenientes da compensação financeira entre os diversos regimes de previdência social (art. 201, § 9º da CF).

No âmbito dos Municípios:

1. Contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência social;
2. Receitas provenientes da compensação financeira entre os diversos regimes de previdência social (art. 201, § 9º da CF).

2.5.3 - Limites da Despesa com Pessoal

Os limites das despesas com pessoal não é novidade para os gestores públicos, pois, anteriormente à LRF, já existiam leis tratando desse assunto. A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 169, já determinava: "A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar."(FREITAS, 2010)

Podem ser observados os limites estabelecidos pela LRF no artigo 19, in verbis:

> Art. 19. Para fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da RCL, a seguir discriminados:
> I – União: 50% (cinquenta por cento);
> II – Estados: 60% (sessenta por cento);
> III – Municípios: 60% (sessenta por cento).

As despesas não computadas são as seguintes:

- Indenização por demissão de servidores ou empregados;
- Incentivos à demissão voluntária;
- Aplicação do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição;
- Decisão judicial de período anterior ao da apuração
- Pessoal, do DF, Amapá e Roraima, de recursos transferidos pela União.
- Inativos, mesmo por intermédio de fundo específico com recursos de contribuições dos segurados; da compensação financeira e receitas diretamente arrecadadas por fundo vinculado, inclusive o produto da alienação de bens, direitos e ativos, bem como seu superávit financeiro.

As Despesas incluídas no limite:

- Contratos de terceirização (substituição de servidores e empregados públicos) - Outras Despesas de Pessoal.

Quanto aos limites de gastos com pessoal em referência de base com a Receita Corrente Líquida, pode-se assim evidenciar:

1. Na esfera federal:
   - 2,5% para o Legislativo, incluído o TCU;
   - 6% para o Judiciário;
   - 40,9% para o Executivo, destacando-se 3% para as despesas com pessoal decorrentes do que dispõem os incisos XIII e XIV do art. 21 da Constituição e o art. 31 da Emenda Constitucional nº 19, repartidos de forma proporcional à média das despesas relativas a cada um destes dispositivos, em percentual da receita corrente líquida, verificadas nos três exercícios financeiros imediatamente anteriores ao da publicação desta Lei Complementar;
   - 0,6% para o Ministério Público da União;

2. Na esfera estadual:
   - 3% para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Estado;
   - 6% para o Judiciário;
   - 49% para o Executivo;
   - 2% para o Ministério Público dos Estados;

3. Na esfera municipal:
   - 6% para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município, quando houver;
   - 54% para o Executivo.

Os Poderes Legislativo e Judiciário de cada esfera - limites repartidos de forma proporcional à média das despesas com pessoal, em percentual da receita corrente líquida, verificadas nos 3 (três) exercícios financeiros imediatamente anteriores ao da publicação da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). (GOMES, 2000)

2.5.4 - Do Relatório de Gestão Fiscal (arts. 54 e 55)

Ao final de cada quadrimestre será emitido Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo Chefe do Poder Executivo, pelo Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou equivalente do Poder Legislativo, pelo Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou equivalente, pelo Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados, de forma independente, no que couber, bem como pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno ou outras definidas por ato de cada Poder ou órgão referido no art. 20 (GOMES, 2000).

Este é um instrumento de grande relevância para a transparência fiscal, alentador das finanças públicas. A doutrina sugere que tais documentos sejam respaldados pelos responsáveis pelos registros contábeis.

O Relatório de Gestão Fiscal conterá:

- ✓ Comparativo com os limites orçamentários da despesa total com pessoal (distinguindo a com inativos e pensionistas); dívidas consolidada e mobiliária, registrada no sistema orçamentário e financeiro com a denominação de operação de crédito e o montante atualizado junto ao sistema patrimonial como contas do passivo permanente; concessão de garantias, registrada no sistema de compensação; operações de crédito, inclusive por antecipação de receita e despesas com juros (inciso II do art. 4º);
- ✓ Indicação das medidas corretivas adotadas ou a adotar, se ultrapassado qualquer dos limites; e,
- ✓ Demonstrativos, no último quadrimestre: do montante das disponibilidades de caixa e da inscrição em restos a pagar das despesas em 31 de dezembro (liquidadas; empenhadas e não liquidadas, inscritas por atenderem a uma das condições do inciso II do art. 41; empenhadas e não liquidadas, inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa; não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados; do cumprimento do disposto no inciso II e da alínea b do inciso IV do art. 38).
- ✓ O relatório dos titulares órgãos referidos nos incisos II, III e IV do art.54 conterá apenas as informações relativas à alínea a do inciso I (despesa total com pessoal, distinguindo a com inativos e pensionistas), e os documentos referidos nos incisos II (medidas corretivas) e III (demonstrativos, no último quadrimestre).
- ✓ O relatório será publicado até 30 dias após o encerramento do período a que corresponder, com amplo acesso ao público, inclusive por meio eletrônico.
- ✓ O descumprimento do prazo acima sujeita o ente à sanção institucional prevista no § 2º do art. 51 e as do art. 5º da Lei nº. 10.078/2000.
- ✓ Os relatórios referidos nos arts. 52 e 54 deverão ser elaborados de forma padronizada, segundo modelos que poderão ser atualizados pelo Conselho de que trata o art. 67.

2.5.5 - Da Fiscalização da Gestão Fiscal (art. 59)

Para Gomes (2000) a responsabilidade pela fiscalização da gestão fiscal é atribuída ao Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio do Tribunal de Contas, e ao Sistema de Controle Interno de cada Poder e do Ministério Público, (sem prejuízo da fiscalização institucional e popular indicado na Constituição Federal), mediante o cumprimento das normas desta Lei, com ênfase no que se refere a:

- ✓ Cumprimento das metas estabelecidas na LDO;
- ✓ Observância dos limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em restos a pagar;
- ✓ Adoção de medidas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite;

- ✓ Providências tomadas para recondução dos montantes das dívidas mobiliária e consolidadas, aos seus devidos limites;
- ✓ Respeito aos limites aplicáveis aos gastos do Poder Legislativo municipal, quando existentes, e;
- ✓ Destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos.

Os Tribunais de Contas alertarão os Poderes quando constatarem:

- ✓ A possibilidade do descumprimento ao limite referencial para o montante das despesas com juros, bem como se a realização da receita comporta as metas do resultado primário;
- ✓ Que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% do limite; Que os gastos com inativos e pensionistas se encontram acima do limite definido em lei; e,
- ✓ Fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas ou indícios de irregularidades na gestão orçamentária.

2.5.6 - LRF e suas Penalidades quanto ao Limite da Despesa com Pessoal

De acordo com Gomes (2000) é nulo de pleno direito o ato que provoque aumento da despesa com pessoal e não atenda as exigências da LRF e disposto na Constituição Federal e o limite legal aplicado às despesas com pessoal inativo.

Também é nulo de pleno direito o ato de que resulte aumento da despesa com pessoal expedido nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao final do mandato do titular do respectivo Poder ou órgão.

Verificação do cumprimento do limite de despesa com pessoal, em regra é realizada ao final de cada quadrimestre, facultando a legislação aos municípios com população inferior a 50.000(cinqüenta mil) habitantes:

- ➢ Despesa total com pessoal > 95% do limite – Vedações:

- concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;
- criação de cargo, emprego ou função;
- alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;
- provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;
- contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição e as situações previstas na LDO.

- ➢ Despesa total com pessoal (arts. 21 a 23):

Reza que o excedente terá de ser eliminado nos 2 quadrimestres seguintes, sendo pelo menos um 1/3 (um terço) no primeiro. O objetivo poderá ser alcançado tanto pela extinção de cargos e funções quanto pela redução dos valores a eles atribuídos.

É facultada a redução temporária da jornada de trabalho com adequação dos vencimentos à nova carga horária.

Não alcançada à redução no prazo estabelecido, e enquanto perdurar o excesso, o ente não poderá:

- receber transferências voluntárias;
- obter garantia, direta ou indireta, de outro ente;
- contratar operações de crédito, ressalvadas as destinadas ao refinanciamento da dívida mobiliária e as que visem à redução das despesas com pessoal.

Quadro 1 – Exigências da LRF e respectivas penalidades

LRF	Penalidades
Ultrapassar o limite de despesa total com pessoal em cada período de apuração (art. 19 e 20, LRF).	Cassação do mandato (Decreto-Lei nº 201/1967, art. 4º, inciso VII).
Expedir ato que provoque aumento da despesa com pessoal em desacordo com a lei (art. 21, LRF).	Reclusão de um a quatro anos (Lei nº 10.028/2000, art. 2º).
Expedir ato que provoque aumento da despesa com pessoal nos cento e oitenta dias anteriores ao final do mandato do titular do respectivo poder ou órgão (art. 21, LRF).	Reclusão de um a quatro anos (Lei nº 10.028/2000, art. 2º).
Deixar de adotar as medidas previstas na LRF, quando a despesa total com pessoal do respectivo Poder ou órgão exceder a 95% do limite (art. 22, LRF).	Reclusão de um a quatro anos (Lei nº 10.028/2000, art. 2º).
Deixar de adotar as medidas previstas na lei, quando a despesa total com pessoal ultrapassar o limite máximo do respectivo Poder ou órgão (art. 23, LRF).	Reclusão de um a quatro anos (Lei nº 10.028/2000, art. 2º).
Manter gastos com inativos e pensionistas acima do limite definido em lei (art. 18 a 20, art. 24, § 2º, art. 59, § 1º, inciso IV, LRF).	Cassação do mandato (Decreto-Lei nº 201/1967, art. 4º, inciso VII).
Não cumprir limite de despesa total com pessoal em até dois anos, caso o Poder ou órgão tenha estado acima desse limite em 1999 (art. 70, LRF).	Cassação do mandato (Decreto-Lei nº 201/1967, art. 4º, inciso VII).

Fonte: Adaptado do sítio da Secretaria do Tesouro Nacional/Ministério da Fazenda (BRASIL, 2011).

3 - METODOLOGIA

3.1 - TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi descritiva, à medida que buscou compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno. Exploratória já que na possibilitou aos pesquisadores familiaridade com o problema, aprimoramento das ideias, tendo como objetivo primordial expor as características de um determinado fenômeno ou população (FERNANDES, 2011 apud GIL, 2006; VERGARA, 2004). O propósito desse tipo de pesquisa é "descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los, e interpretá-los".

Foi utilizado o método de natureza qualitativa para a análise dos dados coletados, isso porque, conforme Fernandes, 2011 apud Oliveira, 2007, p. 37 a pesquisa qualitativa "é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em contexto histórico e/ou segundo sua estruturação".

3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE

Nesse estudo tiveram duas Unidades envolvidas quais sejam a Diretoria de Administração Municipal-DAM, no que toca o levantamento e monitoramento das atividades de fiscalização dos limites de despesas com pessoal referente a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Diretoria de Despesa com Pessoal-DDP como unidade a ser avaliada e visando à sua melhoria na eficiência e eficácia do seu funcionamento, notadamente a atividade de fiscalização dos art. 22 e 23 da mencionada Lei.

3.3 - FONTE DE COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos utilizados, esta pesquisa ainda foi caracterizada como bibliográfica porque compreendeu uma revisão da literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos em revistas e periódicos, teses, dissertações, internet e outras publicações sobre o assunto, visando fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (2002, p.45) "a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente".

Assim a coleta de dados foi feita junto ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando-se como fonte os relatórios técnicos da Diretoria de Administração Municipal, aplicação e análise de matriz de SWOT na Diretoria de Despesa com Pessoal, a prática de observação e entrevistas com servidores que compõem as Unidades de Controle Externo envolvidas com o tema.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - ACOMPANHAMENTO DOS LIMITES DA DESPESA COM PESSOAL REALIZADO PELA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – DAM NO ÂMBITO DAS PREFEITURAS MUNICIPAIS DO ESTADO

A Diretoria de Administração Municipal – DAM, Unidade de Controle Externo responsável pela fiscalização orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional dos Poderes Municipais sob a sua jurisdição, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento, assumiu, ao longo da vigência da Lei de Responsabilidade Fiscal (desde 2000), a atribuição de analisar a gestão fiscal das Prefeituras e Câmaras Municipais, englobando, inclusive, a análise de despesa com pessoal, aferindo e acompanhando os limites atingidos pelos referidos órgãos. Também é comum na autuação dos processos da análise da gestão fiscal a atribuição das sanções aplicáveis a matéria quando for o caso.

São 167(cento e sessenta e sete) Prefeituras Municipais que compõem a estrutura política/organizacional do Estado do Rio Grande do Norte. De acordo com os dados fornecidos pela DAM todas foram analisados pela sua Equipe Técnica, e, conforme demonstrado abaixo, algumas Prefeituras receberam "Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal", tendo em vista a infringência do art. 59, § 1º, inciso II da Lei de Responsabilidade Fiscal relativamente ao montante da despesa total com pessoal haver ultrapassado a 90% (noventa por cento) do limite. Além disso, foi apurada em várias Prefeituras a inobservância do limite máximo de 54% de comprometimento da respectiva receita corrente líquida.

Quadro 2 - Acompanhamento realizado pela DAM no âmbito das prefeituras municipais do Estado com respectivos percentuais aferidos com gasto com pessoal em relação a Receita Corrente Líquida.(Exercícios de 2011 – 2012 e 1º semestre de 2013)

PREFEITURAS MUNICIPAIS	2011 (%) DLP/RCL	2012 (%) DLP/RCL	1º SEM 2013 (%) DLP/RCL
1.Acari	50,97	51,17	**54,35**
2.Afonso Bezerra	48,88	53,76	**55,08**
3.Água Nova	49,25	50,98	49,71
4.Alexandria			
5.Almino Afonso			**60,71**

6.Alto do Rodrigues			
7.Angicos	49,10	52,97	52,96
8.Antônio Martins			
9.Apodi	**57,06**	53,09	51,90
10. Areia Branca	52,87	49,71	50,55
11.Arês		52,68	
12.Assu		52,59	
13.Baía Formosa		53,71	
14.Baraúna	53,58	53,80	
15.Barcelona	51,13	50,42	51,13
16.Bento Fernandes	**58,5**0		
17.Boa Saúde	52,68	**54,90**	
18.Bodó	**57,32**	50,69	
19.Bom Jesus			
20.Brejinho		54,51	
21.Caiçara do Norte			**56,68**
22.Caiçara do Rio dos Ventos			
23.Caicó		53,49	
24.Campo Grande			
25.Campo Redondo	52,01		**54,75**
26.Canguaretama			**59,34**
27.Caraúbas		49,52	
28.Carnaúba dos Dantas	50,50	**59.95**	**60,79**
29.Carnaubais		**59,82**	
30.Ceará Mirim	53,00	53.97	
31.Cerro Corá	**55,78**	**57,09**	
32.Coronel Ezequiel	49,75	**62,07**	**61,59**
33.Coronel João Pessoa	49,82	51,65	53,66
34.Cruzeta	53,85	53,30	**59,07**
35.Currais Novos	53,86		
36.Doutor Severiano		51,34	53,71
37.Encanto			52,41
38.Equador	49,38	52,78	50,47
39.Espírito Santo			
40.Extremoz	**58,63**	52,43	49,55
41.Felipe Guerra			
42.Fernando Pedrosa	43,89	52,13	
43.Florania	49,82	51,88	**58,20**
44.Francisco Dantas			
45.Frutuoso Gomes			
46.Galinhos			
47.Goianinha		48,90	
48.Gov.Dix-Sept Rosado			
49.Grossos			
50.Guamaré			50,66
51.Ielmo Marinho			
52.Ipanguaçu			
53.Ipueira	50,83	52,92	52,53
54.Itajá	51,49		**58,85**
55.Itaú			**60,37**
56.Jaçanã	57,17		**54,30**
57.Jandaíra	49,56	**66,27**	**61,14**
58.Janduís			
59.Japi	47,40		
60.Jardim de Angicos			**57,39**
61.Jardim de Piranhas			
62.Jardim do Seridó	52,68	**55,01**	52,86
63.João Câmara	51,89		
64.João Dias			

65.José da Penha			
66.Jucurutu	52,91		51,09
67.Jundiá	53,98	51,86	
68.Lagoa D'anta	50,33	**56,19**	**60,80**
69.Lagoa de pedra			
70.Lagoa de Velhos	52,65	**57,98**	**61,39**
71.Lagoa Nova	**60,39**	**65,11**	**55,50**
7**2.Lagoa Salgada**		53,42	**54,85**
73.Lajes		**56,86**	
74.Lajes Pintadas	**54,28**	**55,64**	
75.Lucrécia		49,78	
76.Luiz Gomes	**60,32**	**69,59**	**66,95**
77.Macaíba	51,56	50,57	
78.Macau			
79.Major Sales			
80.Marcelino Vieira			
81.Martins	49,71	52,72	**56,83**
82.Maxaranguape		50,84	52,87
83.Messias Targino			
84.Montanhas	**57,06**	51,56	
85.Monte Alegre	**56,04**	**56,20**	
86.Monte das Gameleiras			
87.Mossoró	52,55	49,28	
88.Natal	53,42	**54,42**	
89.Nízia FLoresta	**56,49**	**54,36**	
90.Nova Cruz	53,70		
91.Olho D'agua do Borges			
92.Ouro Branco	49,65	**53,34**	49,58
93.Paraná			
94.Paraú			
95.Parazinho			
96.Parelhas	50,25	52,64	
97.Paranamirim	49,70	51,60	
98.Passa e Fica	49,04		
99.Passagem			51,76
100.Patu		**55,70**	
101.Pau dos Ferros			
102.Pedra Grande	**60,51**		
103.Pedra Preta	51,89	**58,93**	52,32
104.Pedro Avelino	50,20		
105.Pedro Velho	**58,74**		**62,05**
106.Pendência			
107.Pilões			
108.Poço Branco	53,64	53,90	**55,93**
109.Portalegre	51,01		
110.Porto do Mangue	52,71		**73,04**
111.Pureza	53,23		**58,34**
112.Rafael Fernandes			
113.Rafael Godeiro			**56,30**
114.Riacho da Cruz			
115.Riacho de Santana			52,14
116.Riachuelo	**68,78**	**65,44**	
117.Rio do Fogo			53,08
118.Rodolfo Fernandes			
119.Rui Barbosa	53,62	**59,21**	
120.Santa Cruz		**56,49**	
121.Santa Maria			
122.Santana do Matos		49,41	**68,05**
123.Santana do Seridó	50,86	50,27	

124.Santo Antônio	53,15		
125.São Bento do Norte			
126.São Bento do Trairi	**61,39**		**57,76**
127.São Fernando			
128.São Francisco do Oeste			
129.São Gonçalo do Amarante		49,22	
130.São João do Sabugi			49,78
131.São José do Campestre			
132.São Jose de Mipibu	53,88		**56,38**
133.São José do Seridó			
134.São Miguel		49,48	53,14
135.São Miguel do Gostoso	50,77	53,81	
136.São Paulo do Potengi	52,09		52,85
137.São Pedro		51,38	55,94
138.São Rafael	52,17	51,06	53,42
139.São Tomé			**67,38**
140.São Vicente	50,32	**54,54**	**54,86**
141.Senador Eloi Sousa			
142.Sen. Georgino Avelino	52,16		**57,19**
143.Serra Caiada		**57,55**	
144.Serra de São Bento			
145.Serra do Mel	50,22	53,85	**60,52**
146.Serra Negra do Norte			
147.Serrinha	52,62	**54,53**	
148.Serrinha dos Pintos			
149.Severiano Melo		53,67	
150.Sitio Novo		51,58	50,96
151.Taboleiro Grande			
152.Taipu	**55,81**	**54,26**	
153.Tangará	48,72	52,75	
154.Tenente Ananias	50,96	51,14	
155.Tenente Laurentino Cruz	**55,18**	**57,89**	
156.Tibau		48,84	
157.Tibau do Sul	53,70	**56,36**	
158.Timbaúba dos Batistas			
159.Touros	53,80		**57,83**
160.Triunfo Potiguar			
161.Umarizal		68,22	
162.Upanema		49,08	
163.Várzea	50,15	53,91	**59,81**
164.Venha Ver			
165.Vera Cruz	51,01	**56,41**	
166.Viçosa			
167.Vila Flor		**59,99**	

Fonte: Informações fornecidas pela DAM.

4.2 - COTEJAMENTO DOS TERMOS DE ALERTAS EMITIDOS ÀS PREFEITURAS MUNICIPAIS DURANTE OS EXERCÍCIOS DE 2011, 2012 E 1º SEMESTRE DE 2013.

Com base no demonstrativo anterior, resumidamente, apurou-se o seguinte resultado:

- No exercício de 2011, **78** (setenta e oito) Prefeituras receberam Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal emitido pela DAM;
- No exercício de 2012 foram **83** (oitenta e três) Prefeituras que a DAM emitiu Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal;
- No 1º(primeiro) semestre de 2013, **62**(sessenta e duas) Prefeituras receberam Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal emitido pela DAM.

4.3 - PREFEITURAS MUNICIPAIS QUE EXTRAPOLARAM OS LIMITES MÁXIMOS DETERMINADOS PELA LRF DURANTE O EXERCÍCIO DE 2011, 2012 E 1º SEMESTRE DE 2013

Foi apurado que no exercício de 2011, que 16 (dezesseis) Prefeituras ultrapassaram o limite máximo de 54% da receita corrente líquida com despesa com pessoal.

Já em 2012 foi atingido o número de 28 (vinte e oito) Prefeituras. Enquanto que no 1º semestre de 2013, 34 (trinta e quatro) Prefeituras infringiram a legislação em tela.

Quadro 3 - Prefeituras Municipais que extrapolaram os limites máximos determinados pela LRF, durante o exercício de 2011, 2012 e 1º semestre de 2013.

PREFEITURAS MUNICIPAIS	2011 (%) DLP/RCL	2012 (%) DLP/RCL	1º SEM 2013 (%) DLP/RCL
1.Acari	50,97	51,17	**54,35**
2.Afonso Bezerra	48,88	53,76	**55,08**
3.Almino Afonso			**60,71**
4.Bento Fernandes	**58,50**		
5.Boa Saúde	52,68	**54,90**	
6.Bodó	**57,32**	50,69	
7.Brejinho		**54,51**	
8.Caiçara do Norte			**56,68**
9.Campo Redondo	52,01		**54,75**
10.Canguaretama			**59,34**
11.Carnaúba dos Dantas	50,50	**59.95**	**60,79**
12.Carnaubais		**59,82**	
13.Cerro Corá		**57,09**	
14.Coronel Ezequiel	49,75	**62,07**	**61,59**
15.Cruzeta	53,85	53,30	**59,07**
16.Extremoz	**58,63**	52,43	49,55
17.Florania	49,82	51,88	**58,20**
18.Itajá	51,49		**58,85**
19.Itaú			**60,37**
20.Jaçanã	**57,17**		**54,30**
21.Jandaíra	49,56	**66,27**	**61,14**
22.Jardim de Angicos			**57,39**
23.Jardim do Seridó	52,68	**55,01**	52,86
24.Lagoa D'anta	50,33	**56,19**	**60,80**
25.Lagoa de Velhos	52,65	**57,98**	61,39
26.Lagoa Nova	**60,39**	65,11	55,50
27.Lagoa Salgada		53,42	**54,85**
28.Lajes		**56,86**	
29.Lajes Pintadas	**54,28**	**55,64**	
30.Luiz Gomes	**60,32**	**69,59**	**66,95**
31.Martins	49,71	52,72	**56,83**
32.Montanhas	**57,06**	51,56	
33.Monte Alegre	**56,04**	**56,20**	
34.Nízia Floresta	**56,49**	**54,36**	
35.Patu		**55,70**	
36.Pedra Grande	**60,51**		
37.Pedra Preta	51,89	**58,93**	52,32
38.Pedro Velho	**58,74**		**62,05**
39.Poço Branco	53,64	53,90	**55,93**
40.Porto do Mangue	52,71		**73,04**
41.Pureza	53,23		**58,34**
42.Rafael Godeiro			**56,30**
43.Riachuelo	**68,78**	**65,44**	
44.Rui Barbosa	53,62	**59,21**	
45.Santa Cruz		**56,49**	

46.Santana do Matos		49,41	**68,05**
47.São Bento do Trairi	**61,39**		**57,76**
48.São Jose de Mipibu	53,88		**56,38**
49.São Pedro		51,38	**55,94**
50.São Tomé			**67,38**
51.São Vicente	50,32	**54,54**	**54,86**
52.Sen. Georgino Avelino	52,16		**57,19**
53.Serra Caiada		**57,55**	
54.Serra do Mel	50,22	53,85	**60,52**
55.Serrinha	52,62	**54,53**	
56.Taipu	**55,81**	**54,26**	
57.Tenente Laurentino Cruz	**55,18**	**57,89**	
58.Tibau do Sul	53,70	**56,36**	
59.Touros	53,80		**57,83**
60.Umarizal		**68,22**	
61.Várzea	50,15	53,91	**59,81**
62.Vera Cruz	51,01	**56,41**	
63.Vila Flor		**59,99**	

Fonte: Informações fornecidas pela DAM.

4.4 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Nos dois quadros demonstrativos elaborados é possível constatar que a atividade exercida pela Diretoria de Administração Municipal – DAM quanto ao monitoramento dos gastos de pessoal é realizada com bastante vigilância.

Entretanto, ficou demonstrado que algumas prefeituras municipais estão com comportamento de elevação constante no percentual aplicado em despesa com pessoal e dentro desse panorama o Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN, não tem atuado de forma tempestiva, principalmente na verificação dos arts. 22 e 23 da Lei de Responsabilidade Fiscal. As prefeituras que encontram nessa situação são as seguintes: Acari; Afonso Bezerra; Angicos; Barcelona; Carnaúba dos Dantas; Coronel Ezequiel; Coronel João Pessoa; Cruzeta; Dr. Severiano; Florânia; Ipúeira; Itajá; Jandaíra; Jardim do Seridó; Lagoa D'anta; Lagoa de Velhos; Lagoa Nova; Lajes Pintadas; lluiz Gomes; Martins; Montanhas; Poço Branco; Riachuelo; São Miguel do Gostoso; São Rafael; São Vicente; Serra do Mel; Tibau do Sul; Várzea e Vera Cruz.

Há entendimento não formal que a aferição desses artigos são da competência da Diretoria de Despesa com Pessoal – DDP, entretanto, não existe uma ferramenta de comunicação célere entre as unidades envolvidas no processo. Os processos de natureza gestão fiscal possuem um rito processual próprio e moroso motivo que gera certa leniência na investigação mais tempestiva. De igual forma a segregação de atividades em unidades distintas produzem desaceleração na apuração de supostas irregularidades nos gastos com despesa de pessoal.

Todavia, quando se ver como critério a execução do orçamento público municipal, a representatividade das despesas com pessoal supera qualquer discussão sobre a importância e a necessidade de se municiar a unidade de controle externo própria para esse fim.

No intuito de contribuir com a otimização dos trabalhos e funcionamento da Diretoria de Despesa com Pessoal criada para fiscalizar a aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida público foi aplicada a Matriz de SWOT (anagrama para os termos Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, cuja tradução para o português é Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Com a aplicação dessa técnica de planejamento também se pretende estabelecer foco e prioridades, identificar oportunidade de melhoria tudo visando um futuro de excelência e perpetuação da Unidade estudada.

A seguir apresenta-se o anagrama com os resultados apurados junto aos servidores que compõem a equipe da DDP:

Quadro 4 - Matriz de SWOT

Forças Internas	Fraquezas Internas
1. Empenho do Corpo Técnico; 2. Bom clima Organizacional; 3. Inspeções "in loco"; 4. Padronização de entendimentos; 5. Fomento a independência de opinião da peça informativa; 6. Sistema Integrado de Auditoria Informatizada – Despesa de Pessoal – Siai-DP; 7. Ambiente Físico; 8. Boa relação entre Corpo Técnico/ Direção; 9. Relevância da área de atuação; 10. Servidor especialista em Tecnologia da Informação dedicado à Unidade de Controle Externo.	1. Treinamento insuficiente; 2. Insuficiência de material de trabalho; 3. Ausência de assessoria jurídica; 4. Quadro de Pessoal insuficiente; 5. Tempo insuficiente para planejamento das fiscalizações; 6. Ausência de incentivo logístico e financeiro; 7. Dificuldades para consolidar a DDP como outras diretorias do TCE/RN;
Oportunidades Externas	Ameaças Externas
1.Novo campo de atuação; 2.Fiscalizar através do Siai-DP antecipando tomada de providências; 3. Demonstrar a importância da Diretoria e do TCE/RN perante a sociedade(Marketing); 4. Cobrança da sociedade por mais rigor na fiscalização; 5. Apoio da alta administração aos projetos relacionados à DDP; 6. Colaboração de outros setores do TCE/RN; 7. Amplo universo de estudo com campos ainda não explorados possibilitando descobrir, relatar e punir.	1. Orçamento do TCE/RN; 2. Atuação mais célere de outros órgãos em matérias de competências do Tribunal de Contas; 3. Influência política interna e externa; 4.Única Diretoria de Despesa com Pessoal nos Tribunais de Contas do País; 5. Falta de metas; 6.Demanda de trabalho acima da capacidade do corpo técnico; 7. Servidores mal remunerados; 8. Falta de condições estruturais; 9. Julgamento e punições demoradas e desarrazoadas;

4.5 - FORMAS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Diante das identificações adiante evidenciadas apresenta-se como forma de sugestão às soluções dos problemas:

- Atuação na área de apuração, monitoramento e verificação de demais infringência a norma de gestão fisscal voltadas aos gastos com pessoal realizada por uma única Unidade de Controle Externo que nesse caso seria a Diretoria de Despesa com Pessoal, visto que uma única Unidade proporcionaria maior eficiência e eficácia nessa atividade de controle externo;
- Realização de treinamento junto aos servidores da unidade DDP;
- Aquisição de novos equipamentos de tecnologia de informação;
- Contratar profissionais novos profissionais, inclusive da área jurídica;
- Elaboração de plano de fiscalização exequível;
- Melhorar organização administrativa e recursos diversos;
- Regulamentar as atribuições e competências da DDP;
- Elevação de previsão orçamentária do TCE/RN;
- Celeridade nas ações do TCE/RN junto a sociedade;
- Estabelecer metas na área de fiscalização em despesa com pessoal, considerando a racionalização dos pontos de controle;
- Aumento do quadro de pessoal;
- Aprovação da Reestruturação do Plano de Cargos e Salários como forma de incentivo aos servidores;
- Celeridade nos trâmites processuais e elaboração de jurisprudências das decisões.

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W2H

Utilizando os pontos obtidos na análise da Matriz SWOT relacionando as proposições de solução de problamas apresentados no item anterior, apresenta-se um Plano de Ação 5W2H no qual contém metas quantitativas e qualitativas a serem aplicadas visando a otimização dos resultados da unidade estudada.

O quê	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Realização de Treinamento.	Escola de Contas	Equipe Técnica da DDP	Março/2014	Sede do TCE	Para melhorar, atualizar e qualificar a qualidade dos profissionais da DDP.
Aquisição de equipamentos de tecnologia de informática de trabalho (diversos).	Administração Geral do TCE/RN	Diretor da DDP	Fev/2014	Diretoria de Informática	Para melhorar a qualidade e quantidade dos trabalhos desenvolvidos na DDP.
Contratar profissionais na área jurídica.	Por meio de concurso público	Empresas nacionalmente capacitadas	Abri/2014	Lugar a ser definido pela empresa que realizará o concurso	Melhorará o quadro de assessores jurídicos da DDP.
Contratação de pessoal	Por meio de concurso público	Empresas nacionalmente capacitadas	Abril/2014	Lugar a ser definido pela empresa contratada	Para melhorar a qualidade e quantidade dos servidores da instituição.
Elaboração de um plano de fiscalização anual	Por meio da Secretaria de Controle Externo	Secretario de Controle Externo e Diretora da DDP	Março/2014	Secretaria de Controle Externo	Para que haja uma organização eficiente e eficaz nas fiscalizações
Organização administrativa e recursos	Buscar ajuda junto a administração geral da casa e ao governo do estado	Secretario Geral	Jan/2014	Secretaria Geral do TCE	Para melhorar a logística e os salários
Regulamentação das atribuições e competência da DDP	Por meio de resolução	Consultoria Jurídica, Diretoria relacionada com despesas com pessoal: DAM, DAD, DAI, DDP.	maio/2014	Consultoria Jurídica	Para melhorar a estrutura técnica da DDP
Elevação da previsão orçamentária do TCE	Governo do Estado	Conselheiros do TCE	Julho de cada exercício	Governo do Estado/ Assembleia Legislativa	Para melhorar a parte financeira do TCE
Celeridade nas ações do TCE junto a sociedade	Junto a Presidência da Instituição/ Conselheiros/Secretario e Diretores.	Presidência/Conselheiros/ Diretores/Secretario Geral do TCE	Março De 2014	Sala de reuniões do TCE	Contribuir para dar mais celeridade nas ações do Tribunal, dando mais resposta a sociedade na aplicações do dinheiro público.
Estabelecer metas na área de fiscalização em despesas com pessoal	Plano de ação	Diretora e servidores da DDP	Anualmente	Diretoria DDP	Melhorar a qualidade dos serviços realizados no setor (DDP)
Aumento de quadro de pessoal	Concurso público	Empresas nacionalmente capacitadas	Abril/2014	Lugar a ser definido pela empresa contratada	Para melhorar a qualidade e quantidade dos servidores da instituição.
Ausência de Reestruturação do Plano de Cargos e Salários (RPCS)	Aprovação da RPCS	Presidência do TCE/Assembleia Legislativa e Governo do Estado	URGENTE	TCE/ASSEMBLÉIA	Salários incompatíveis com a realidade do Tribunal de Contas do RN
Celeridade nos trâmites processuais e elaboração de jurisprudências das decisões	Incentivo a produtividade e agilidade na constituição nas atividades da equipe de jurisprudência	Setor de Planejamento/Corpo Técnico do TCE	Março de 2014	Todos os setores de Controle Externo	Dar uma resposta a sociedade civil sobre o uso do dinheiro público

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho tem como objetivo geral verificar as ações empreendidas pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio para aplicação da Lei Complementar nº 101, DE 05 de maio de 2000, nos municípios do RN, diretamente voltados a gestão fiscal, especificamente a Despesa com Pessoal.

O presente estudo se desenvolve em torno de três objetivos específicos de fundamental importância, são eles: Aferir nos últimos dois exercícios (2011, 2012 até 1º semestre de 2013) o acompanhamento realizado pela DAM no âmbito das prefeituras municipais do Estado; Cotejar os Ternos de Alerta emitidos aos jurisdicionados municipais (prefeituras) relativamente aos limites de despesas com pessoal; quantificar aquelas prefeituras municipais que extrapolaram os limites máximos determinados pela LRF, e promover uma análise do desempenho organizacional da Diretoria de Despesa de Pessoal.

Conforme dados fornecidos pela Diretoria de Administração Municipal, dos 167 (cento e sessenta e sete) municípios existentes no estado do RN, algumas prefeituras receberam Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal, conforme resultado descrito a seguir: durante o exercício de 2011, 78 (setenta e oito) prefeituras receberam o Termo de Alerta de Responsabilidade emitido pela DAM; já no exercício de 2012 foram 83 (oitenta e três) prefeituras que a Dam emitiu o Termo de Alerta, no primeiro semestre de 2013 foram 62 (sessenta e duas) prefeitura que recebem o referido Termo de Alerta.

Das Prefeituras que extrapolaram o limite máximo de 54% determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal durante o exercício de 2011 foram 16 (dezesseis), quanto ao exercício de 2012 totalizou 28 (vinte e oito) prefeituras, enquanto que no 1º semente de 2013 foram 34 (trinta e quatro) prefeitura que infringiram o limite máximo da referida lei.

Do estudo feito, conclui-se que há necessidade de envidar esforços na solução de pontos administrativos, técnicos, humanos necessários ao bom andamento dos serviços públicos respectivos, a saber: Atuação na área de apuração, monitoramento e verificação de demais infringência a norma de gestão fisscal voltadas aos gastos com pessoal realizada por uma única Unidade de Controle Externo que nesse caso seria a Diretoria de Despesa com Pessoal, visto que uma única Unidade proporcionaria maior eficiência e eficácia nessa atividade de controle externo; Realização de treinamento junto aos servidores da unidade DDP; Aquisição de novos equipamentos de tecnologia de informação; Contratar profissionais novos profissionais, inclusive da área jurídica; Elaboração de plano de fiscalização exequível; Melhorar organização administrativa e recursos diversos; Regulamentar as atribuições e competências da DDP; Elevação de previsão orçamentária do TCE/RN; Celeridade nmas ações do TCE/RN junto a sociedade; Estabelecer metas na área de fiscalização em despesa com pessoal, considerando a racionalização dos pontos de controle; Aumento do quadro de pessoal; Aprovação da Reestruturação do Plano de Cargos e Salários como forma de incentivo aos servidores; Celeridade nos trâmites processuais e elaboração de jurisprudências das decisões.

Quanto ao critério a execução do orçamento público municipal, a representatividade das despesas com pessoal supera qualquer discussão sobre a importância e a necessidade de se municiar a unidade de controle externo própria para esse fim.

REFERÊNCIAS

_____. Constituição Brasileira, 1988. **Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com alterações adotadas pelas emendas constitucionais n. 3/93**. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: <http://www.presidenciadarepublica.gov.br>. Legislações. Acesso em: outubro de 2013.

CRUZ, Flávio da (Coor); VICCARI JÚNIOR, Adauto Glock; HERZMANN, Nélio; TRAMELL, Rosângela. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Leandro Trigueiro. Planejamento Estratégico como ferramenta de desenvolvimento na gestão pública: Um estudo de caso na Câmara Municipal do Natal. Trabalho de conclusão de Curso apresentada à Coordenação do Curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

FREITAS, Valdirene Alves de. A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Limitação de Despesa com Pessoal no Município de Catolé do Rocha – PB. Disponível em : http:// portal.virtual.ufpb.br > Acesso em: novembro de 2013.

GOMES, Carlos Roberto de Miranda. **Manual de Direito Financeiro e Finanças**. 2. ed. Natal/RN: Brasília Jurídica, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa, dissertações e estudos de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Guia da Lei de Responsabilidade Fiscal do Tribunal de Contas de Santa Catarina. Disponível em : http:// www.tce.sc.gov.br > Acesso em: agosto de 2013.

LOPES, Carlos Thomaz G. Planejamento, estado e crescimento. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. Lei Complementar nº 101, 2000. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: <http://www.presidenciadarepublica.gov.br>. Legislações. Acesso em: outubro de 2013.

_____. Lei Complementar Estadual nº 464, 2012. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte. Disponível em http://www.tce.rn.gov.br> Acesso em: outubro de 2013.

_____. Lei Complementar Estadual nº 411, 2012. Dispõe sobre a estrutura organizacional do tribunal de Contas do Estado do Rio grande do Norte. Disponível em http://www.tce.rn.gov.br> Acesso em: outubro de 2013.

_____. Lei Federal nº 10.028/2000 – Lei de Crimes Fiscais - Disponível em http://www.planalto.gov.br> Acesso em: outubro de 2013.

_____. Lei Federal nº 4320, 1964. Normas de Direito Financeiro. http://www.planalto.gov.br> Acesso em: outubro de 2013.

MACHADO, Maria Goreti Farias. A promoção da accountability na fiscalização dos municípios do Rio Grande do Sul: a atuação do TCE na implementação do FUNDEB de 2007 a 2009. Tese(Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2012. Disponível em < http://www.lume.ufrgs.br> Acesso em agosto de 2013.

MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO. 2012 – Secretaria do tesouro Nacional

MATUS, Carlos. O plano como aposta. In. GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, J.L.(Orgs.). Planejamento e orçamento governamental. 2.v.Brasília: ENAP:2006.

OLIVEIRA, Edmilson Martins de. A importância do Planejamento estratégico. Monografia apresentada como requisito obrigatório na obtenção do título de pós-graduação em MBA em Administração e Marketing à ESAB- Escola Superior Aberta do Brasil. Disponível em < http://www.ebah.com.br> Acesso em agosto de 2013.

PAGNUSST, José L. Introdução. Planejamento e orçamento governamental, v.2. Brasília: ENAP, 2006.

PALUDO, Agustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. 1. Ed.São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Daniel Luiz de. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scoreard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada à Universidade Gama Filho para conclusão do curso de Pós-Graduação em Planejamento estratégico – Planejamento para Organizações Públicas. 2010.

Elenilson Jácome de França

Maria de Fátima de Oliveira

GESTÃO AMBIENTAL NO TCE/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Licenciado Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes

Natal (RN)
2013

RESUMO

Esse trabalho realizou um estudo exploratório descritivo, na instituição Pública Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE). Seu objetivo consiste identificar qual impacto resultante das ações oferecidas pelo TCE em relação ao tratamento das questões voltadas a A3P (sustentabilidade) para tanto foi realizado um estudo de caso com aplicação de um questionário com perguntas fechadas com os funcionários efetivos e entre alguns gestores. O cenário atual revela que os funcionários em sua maioria desconhecem o instrumento A3P, no entanto mostraram-se a favor da implantação das políticas de gestão ambiental. A responsabilidade socioambiental se inicia com a decisão de revisar posturas, atitudes e práticas internas com a finalidade de consolidar a agenda ambiental na estrutura organizacional. O grande desafio consiste na transformação do discurso teórico em ações efetivas e a interação em compromisso com a sustentabilidade na instituição.
Palavras-chave: Gestão ambiental; A3P; Diretrizes ambientais.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 74
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 74
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA 77
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 77
1.3.1 - Objetivo Geral 77
1.3.2 - Objetivos Específicos 78
1.4 - JUSTICATIVA DO ESTUDO 78

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 78
2.1 - GESTÃO AMBIENTAL 78
2.2 - GESTÃO AMBIENTAL PÚBLICA 79
2.2.1 - Agenda Ambiental na Administração Pública 80

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 81
3.1 - TIPO DA PESQUISA 81
3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO 81
3.3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 81
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 81

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 81
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS 84
4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES 84

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W2H 85

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES 87

REFERÊNCIAS 88

ANEXOS 89

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se no Brasil o surgimento da necessidade de um novo padrão de gestão pública, que desenvolva práticas sustentáveis e melhor utilização dos recursos. A realidade vem demonstrando que os recursos humanos das instituições públicas precisam ser trabalhados, pois existe a falta de preocupação com os recursos ambientais, havendo desperdícios de materiais, desrespeito ao meio ambiente, que faz parte de uma cultura de comportamento que trata os recursos como inesgotáveis.

Essa realidade inclui todos os níveis federais, estaduais e municipais, como empresas privadas. Para pensarmos em gestão ambiental na administração pública, precisam-se conhecer os instrumentos legais existentes. O debate atual sobre sustentabilidade provoca uma reflexão sobre os conflitos existentes na sociedade que podem ser resolvidos por meio do diálogo entre os gestores públicos, já que existem distintas formas de interagir com o meio ambiente.

A utilização dos mecanismos de ação precisa ser aplicada nas instituições, temos a agenda 21, principal documento resultante da RIO-92, que representa uma busca por consenso da sociedade sobre a necessidade de iniciativas que tornem o século XXI viável. O Protocolo de Biossegurança no âmbito das Nações Unidas em 1999, o protocolo de Quioto em 1997, são iniciativas que na prática não tem se concretizado. Nesse sentido, a sustentabilidade corresponde a uma forma mais ou menos eficiente de administrar uma dimensão específica da escassez, pois os instrumentos legais para serem eficientes precisam ser colocados em prática. Uma das últimas ações foi a Rio+20, uma das maiores conferências convocadas pelas Nações Unidas, inicia uma nova era para implementar o desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que integra plenamente a necessidade de promover prosperidade, bem-estar e proteção do meio ambiente. Dessa forma, precisa-se refletir como se apresenta a gestão ambiental no âmbito governamental.

Para efetivação da gestão ambiental na administração pública, há o programa A3P. Este busca absorver e divulgar, novos padrões de produção e consumo, sustentáveis, dentro de todas as esferas do governo, implementado e lançado pelo Ministério do Meio Ambiente, desde 1999, atualmente o desafio é exaltar a responsabilidade socioambiental como política governamental, integrando a agenda de desenvolvimento econômico juntamente com o desenvolvimento sustentável, com a metodologia de inserir princípios e práticas de sustentabilidade socioambiental. Dessa forma, o referido trabalho se propõe a investigar a realidade de uma instituição estadual, o TCE – Tribunal de Contas do Estado do RN, para desenvolver ações da A3P- Agenda ambiental da administração pública que não se efetiva nesta organização.

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A História da administração pública revela as mudanças que as instituições vêm sofrendo no que se refere a formas de gestão pública. E a natureza dessas mudanças perpassa na busca por reduzir custos e do aperfeiçoamento dos serviços oferecidos à sociedade.

Até então, essa concepção acaba por exigir das instituições que não desenvolvem práticas de gestão ambiental uma capacidade para sustentar os recursos e desenvolver bons hábitos de consumo.

As mudanças referem-se às formas de produção e gestão do trabalho, num contexto de globalização e mundialização do capital, orientadas pelo neoliberalismo econômico. A análise de Cardoso (2006) afirma que o Estado é a única instituição capaz de reproduzir as duas condições necessárias ao seu pleno funcionamento: a acumulação e legitimidade.

Através dessa noção percebe-se que o novo modelo de Estado nos anos 90 aponta para uma reforma que redefina seu papel nas dimensões sociais, ambientais, regionais e econômica. Esse período é o início do processo de descentralização no Brasil que regula os espaços partilhando as obrigações para Estados e municípios.

No entanto precisamos compreender como esses espaços estão sendo representados, a dinâmica do funcionamento e as possíveis dificuldades para implantar um modelo de gestão

ambiental sustentável. Nesse contexto, a gestão pública comprometida com a política ambiental necessita está em sintonia com a harmonia da sociedade e a natureza, de forma que busque o equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental, ao observar que estas se integram e apresentam a mesma importância no ato das tomadas de decisões. A A3P servirá para implantar nas instituições ações voltadas para a política dos 5R`s que são: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar, dando base ao propósito do uso racional dos recursos naturais e bens públicos.

As instituições governamentais devem buscar a mudança de hábitos e atitudes internas, promovendo uma nova cultura institucional de combate ao desperdício. Ao mesmo tempo, devem promover a revisão e adoção de novos procedimentos para as compras públicas que levem em consideração critérios sustentáveis de consumo que podem incluir, por exemplo: a obrigatoriedade de se respeitar a sustentabilidade ambiental como um princípio geral da compra a ser realizada (A3P, 1999, p. 30).

Assim, a instituição TCE – Tribunal de Contas do Estado do RN, criado por iniciativa do governador Dinarte de Medeiros Mariz, através da Lei 2.152 de 1957, sendo instalado em 1961. Hoje, aperfeiçoado o sistema de controle externo com a Carta Republicana de 1988, os Tribunais de Contas passaram a realizar não apenas o controle de legalidade das receitas e dos gastos públicos, mas também o controle da legalidade, da eficiência e da economicidade.

A partir dai os Tribunais de Contas passaram a realizar, através de auditorias operacionais, um controle de legitimidade, de eficiência e de economicidade da ação financeira da União dos Estados dos Municípios, buscando orientar preliminarmente as gestões públicas para que ajustem suas condutas no sentido de realizarem gastos públicos legítimos com qualidade superior e desempenho eficiente na equação custo/benefício.

O Tribunal de Contas do RN foi criado por iniciativa do Governo Dinarte Mariz, através da Lei 2.152 de 20 de novembro de 1957, diante de várias dificuldades, inquietantes mudanças e questionamentos, finalmente em 12 de janeiro de 1961 ocorreu sua instalação oficial. De modo que, sendo uma atividade que compreende os exames, análises, comprovação e levantamentos, metodologicamente estruturados, para efetivar a aplicação dos recursos públicos nos termos da legislação vigente. Como também, dentre as competências constitucionais estão, ainda, as de apreciar a legalidade dos atos de pessoal, responder a consultas e realizar auditorias decorrentes de denúncias e representações.

Hoje, aperfeiçoado o sistema de controle externo com a carta republicana de 1988, os Tribunais de Contas passaram a realizar não apenas o controle de legalidade das receitas e dos gastos públicos, mas também o controle da legitimidade, da eficiência e da economicidade. Assim celebrando a democracia os Tribunais de Contas, como olhos da sociedade, passaram a realizar, através de auditorias operacionais, um controle de legitimidade, de eficiência e de economicidade da ação financeira da União dos Estados e dos Municípios, buscando preliminarmente orientar os gastos públicos legítimos com qualidade superior e desempenho eficiente na equação custo/benefício.

Por isso o controle da eficiência do gasto público foi um grande avanço para o sistema de controle externo. Todavia é preciso dar mais um passo para o aprimoramento do sistema de controle externo através da adoção de duas medidas, quais sejam, a unificação em um Código de Processo de Controle Externo dos vários ritos e processos que tramitam nas diversas Cortes de Contas e a autorização para que as decisões dos Tribunais de Contas, que já tem por força constitucional status de título executivo, sejam por estes executados.

O estadista Aluízio Alves foi o primeiro governador a ter suas contas apreciadas pelo TCE, e ainda no seu governo o TCE, ganhou novas instalações físicas e sua segunda sede, ganhando uma nova formação de sete para nove conselheiros, a conquista por uma sede própria, foi mais uma conquista e também uma batalha histórica vencida pelo Tribunal. O plenário do TCE tem o nome do seu criador Dinarte de Medeiros Mariz.

Com relação aos benefícios prestados pelo TCE tanto a sociedade civil como os servidores do próprio Tribunal, é válido destacarmos os serviços. Vejamos:

- SEGURANÇA
  Por questão de segurança no ano de 1960 foi criado o serviço de segurança da Corte de Contas está sob a responsabilidade da Polícia Militar do Estado, concorrendo para o bom e regular funcionamento das atividades de controle externo a cargo do TCE.

- SERVIÇO MÉDICO
  Em 1985, a Lei que criou o serviço médico do TCE foi aprovada pelos conselheiros em plenário e publicada no diário oficial, portanto o atendimento Médico funciona há mais de 20 anos.

- BIBLIOTECA
  A Biblioteca do TCE unificou-se com a do Ministério Público tornando-se um dos maiores acervos de obras jurídicas do estado, com a junção a biblioteca tem hoje um acervo de 10 (dez mil livros).

- A COMUNICAÇÃO SOCIAL
  A Coordenação da Comunicação Social do TCE foi criada com o objetivo de permitir uma comunicação entre as Cortes e os Órgãos de imprensa, visando a tornar mais visível sua atuação e também como meio de prestar contas de seu desempenho à sociedade.

- CULTURA
  Cultura nas contas do TCE, a Escola de Contas foi criada através da Lei Complementar nº258/2004, em conformidade com disposto em seu art. 3º, é um órgão integrante da Secretaria Geral do Tribunal de Contas do estado do rio Grande do Norte e terá a seu cargo:

> I – a promoção de estudos e pesquisas relacionadas com as técnicas de controle da administração pública.
> II – o planejamento e execução de ações que objetivam a capacitação e aperfeiçoamento dos servidores do quadro geral de pessoal do TCE
> III – a realização de treinamentos de gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados.

De acordo com resolução 004/2003, foi instituída a Medalha do "Mérito Governador Dinarte Mariz" na valorização cultural as personalidades potiguares. A cada ano o TCE elege algumas personalidades cuja vida e atuação tenha sido importante para sociedade, esta condecoração é outorgada a personalidade que oferece relevante contribuição ao desenvolvimento da sociedade, mediante ações no campo cultural, político ou técnico-científico.

A Associação dos servidores do TCE hoje, SINDICONTAS "uma grande conquista", foi criada no dia 3 de agosto de 1992, por um grupo de funcionários por entenderem que havia chegado a hora de se instituir um órgão responsável pelas reivindicações da categoria.

- S I A I (Serviço Integrado de Auditoria Informatizada)
  Este serviço que é considerado um avanço na informação, foi criado em fevereiro de 2001. Esse é um sistema de coleta, e exibição de dados relativos à gestão pública, desenvolvido com a finalidade de viabilizar a remessa destes dados, por meio magnético, e agilizar o processo de análise realizado pela corte de contas.

- A ESCOLA DE CONTAS
  Criada através da lei Complementar Estadual nº258/2003 em conformidade com o disposto em seu art. 3º compondo a estrutura orgânica da Secretaria Geral do Tribunal de Contas do Estado Rio Grande do Norte. De acordo com a seu cargo:

I – a promoção de estudos e pesquisas relacionadas com as técnicas de controle da administração pública.
II – o planejamento e execução de ações que objetivam a capacitação e aperfeiçoamento dos servidores do quadro geral de pessoal do TCE
III – a realização de treinamentos de gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados – a aprovação de estudos e pesquisas relacionadas com as técnicas e controle a administração pública;

- ARQUIVO E MEMÓRIA.
  Desde 1976 são arquivados todos os processos do Tribunal contendo informações sobre pagamentos, balancete e a vida funcional dos servidores, em meio a tantos documentos, podem ser encontrados alguns volumes raros, como aqueles que contêm todas as notícias referentes ao TCE, no período de 1971 a 1980.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

A sociedade contemporânea vem expressando cada vez mais a importância a preocupação com a temática ambiental e, consequentemente, amplia a discussão sobre a responsabilidade socioambiental das instituições públicas e privadas com gestão ambiental. Isso implica não somente um olhar para os produtos e serviços de qualidade, mas com a conservação dos recursos naturais e melhoria da qualidade de vida.

Algumas organizações privadas, visando obter diferencial frente a outras concorrentes aderem a certificações ISO-14001[1], que possibilita a uma organização no desenvolvimento de uma política ambiental, estabelecendo alguns objetivos e processos para o seu cumprimento, gerando uma melhora contínua no seu desempenho ambiental, que também demonstra a conformidade do sistema com os requisitos legais, da normatização que a organização decide fazer a sua adesão (FIESP, 2007).

Logo, desafio perpassa pela manutenção das práticas e dos padrões sustentáveis das atividades de rotina da empresa e compromisso com responsabilidade socioambiental da empresa e/ ou instituição, na perspectiva busca pelo desenvolvimento sustentável.

No âmbito das entidades públicas, em 1999 surgiu um projeto idealizado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), com o objetivo de rever os parâmetros ligados ao consumo e ao desperdício, na administração pública, denominado: Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Após dois anos esta se tornou um programa e acrescentou-se como objetivo a sensibilização dos gestores públicos com o meio ambiente, encorajando-os ao uso de padrões sustentáveis nas atividades de rotina dos órgãos públicos, inspirados nas normas de gestão ambiental (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2011).

Acredita-se que seus eixos norteadores poderão servir de referência para entidades privadas prestadores de serviços, passando por adequações necessárias, como o caso dessa pesquisa. Em decorrência desse entendimento, surge a seguinte indagação, que dá ênfase a este trabalho: qual a potencialidade de aplicação da A3P no Tribunal de Constas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE?

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

Caracterizar a percepção dos servidores do TCE-RN acerca da implantação de uma política de gestão ambiental.

1 Normas que fixam as especificações para a certificação e avaliação de um sistema de gestão ambiental de uma organização. A esse respeito conferir Moura (2008).

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Verificar a atual situação da Gestão ambiental no TCE;
- Identificar, com base na literatura atual, diretrizes de gestão ambiental;
- Propor uma política de gestão ambiental com base nas propostas da A3P.

1.4 - JUSTICATIVA DO ESTUDO

A partir dessa indagação formulou-se o objetivo geral desse trabalho, na perspectiva de analisar a situação da Administração pública para implantação da A3P na organização Tribunal de Contas, cujos objetivos secundários pode-se destacar: conhecer a atual situação da gestão ambiental da esfera pública e analisar os programas ambientais desenvolvidos no Tribunal de Contas. Para tanto, o presente estudo foi estruturado em seis seções:

No tocante à estrutura do presente trabalho temos: A primeira contém problemática e objetivos da pesquisa; a segunda retrata a revisão de literatura; a terceira discorre sobre a metodologia utilizada na pesquisa; a quarta os resultados e discussões obtidos durante a pesquisa e a última as considerações finais do trabalho.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Rohrich e Cunha, (2004) a gestão ambiental diz respeito ao conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou mitigação de impactos e dados ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades de planejamentos e organização do tratamento da variável ambiental pela empresa, objetivando-se alcançar metas ecológicas especifica (JABBOUR & SANTOS, 2006; SEIFFERT, 2005). Segundo Barbieri (1997), a solução dos problemas ambientais, ou sua minimização, exige uma nova atitude dos administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológica que contribuam para ampliar a capacidade do planeta. Isso é motivado na visão de Souza (2002) por fatores como a crescente exigência em relação ao protecionismo ambiental, por parte de organismos internacionais; mudanças no cenário mercadológico e frente as descobertas associadas aos danos ambientais.

Assim, para que as instituições públicas fossem realmente a trabalhar com a gestão ambiental deve, inevitavelmente, passar por mudanças em suas culturas e por uma revisão de paradigmas. Neste sentido, a gestão ambiental tem se configurado como uma das mais importantes atividades relacionadas com o desenvolvimento das atividades de uma instituição

2.1- GESTÃO AMBIENTAL

O conceito de desenvolvimento sustentável é amplo, discutido através de uma linha de tempos e ideias e parece abranger diversos significados. Araújo *et. al* (2006) discorre que inicialmente a discussão começou no ano de 1968, no Clube de Roma e segue-se nos anos e eventos respectivamente: em 1972, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, a primeira do gênero; em 1983, criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento; 1987 - Relatório Brundtland, na ONU, difundindo a expressão desenvolvimento sustentável; em 1992, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, Rio-92; no ano de 2002, Rio+10, Protocolo de Kyoto. Agora recentemente, em 2012 a Rio+20.

Esses eventos ajudaram e serviram como uma motivação despertadora de convicções e consciência ecológica mundial. Citando o exemplo da primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, nesse evento surgiu à ideia que o desenvolvimento não pode ser contido, e sim se deve criar meios de orientação para um desenvolvimento que abranja a preservação do meio ambiente e os recursos não renováveis, esse evento também, inseriu a questão ambiental nas

agendas oficiais internacionais, já que, foi a primeira vez que foram discutidos, por representantes de governos, meios de controle eficazes contra fatores causadores da degradação ambiental, segundo Andrade; Tachizawa; Carvalho (2002).

De acordo com o conceito exposto no Relatório Nosso Futuro Comum, publicado pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, conhecido também, como Relatório Brundtland:

> O desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p.49)

O grande desafio para o movimento sustentável, discutido por Andrade; Tachizawa; Carvalho (2002), é fazer com que as forças de mercado tenham iniciativas protetoras e que efetivamente melhorem a qualidade do ambiente, utilizando ferramentas de padrões baseados no desempenho e também, do uso criterioso de instrumentos econômicos, dentro de uma contextualização consonante com a regulamentação.

De acordo com ROHRICH CUNHA, (2004) a gestão ambiental diz respeito ao conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou mitigação de impactos e dados ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades de planejamentos e organização do tratamento da variável ambiental pela empresa, objetivando-se alcançar metas ecológicas específicas (JABBOUR & SANTOS, 2006; SEIFFERT, 2005).

Segundo Barbieri (1997), a solução dos problemas ambientais, ou sua minimização, exige uma nova atitude dos administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológica que contribuam para ampliar a capacidade do planeta. Isso é motivado na visão de Souza (2002) por fatores como a crescente exigência em relação ao protecionismo ambiental, por parte de organismos internacionais; mudanças no cenário mercadológico e frente às descobertas associadas aos danos ambientais (RÊGO *et al.*, 2011).

Assim, para que as instituições públicas realmente possam trabalhar com a gestão ambiental deve, inevitavelmente, passar por mudanças em suas culturas e por uma revisão de paradigmas. Neste sentido, a gestão ambiental tem se configurado como uma das mais importantes atividades relacionadas com o desenvolvimento das atividades de uma instituição (RÊGO *et al.*, 2011).

2.2 - GESTÃO AMBIENTAL PÚBLICA

A gestão ambiental no setor público estar relacionada com a ação de poder público conduzindo segundo uma política pública ambiental. Através de um conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o poder público dispõe para produzir efeitos desejáveis sobre o meio ambiente (RÊGO *et al.*, 2011; BARBIERI, 1997B).

A Constituição Federal de 1988, ao consagrar o meio ambiente ecologicamente equilibrado como direito de todos, bem de uso comum e essencial à sadia qualidade de vida, também a coletividade. Entretanto, mesmo conferindo à coletividade, também a obrigação de proteger o meio ambiente, a Constituição de1988 fez do poder público o principal responsável pela garantia, a todos os brasileiros, do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado (RÊGO *et al.*, 2011).

O meio ambiente, nos últimos anos vem sendo exaustivamente discutido em função da degradação da natureza e consequente decadência da qualidade de vida, tanto nas cidades, como no campo. Essa situação decorre, entre outras razões, do mau gerenciamento ambiental advindo do setor público e provado (RÊGO *et al.*, 2011; SCHNEIDER, 2001).

A gestão pública sustentável tem como pressuposto básico a utilização de atividades e instrumentos das tecnologias limpas que permite otimizar os técnicos e os procedimentos de suas operações fabis e de serviços juntamente com suas atividades (RÊGO *et al.*, 2011; SHININI; NASCIMENTO,2002).

É o papel do Estado como gestor do meio ambiente e em igualdade de condições nas responsabilidades éticas da sustentabilidade. Assim, na análise da gestão pública sustentável devem-se adicionar os aspectos atitudinais na busca da qualidade total e da boa imagem política e ecologicamente correta que compõem as novas formas de gerir o serviço público. (RÊGO *et al.*, 2011; SHENINI; NASCIMENTO, 2002).

Nessa conjuntura, vale enfatizar que gestão ambiental facilita o processo de gerenciamento, proporcionando vários benefícios às organizações públicas. Canin (2000) enumera os benefícios da gestão ambiental: redução do consumo de água, energia e outros insumos; reciclagem, vendas e aproveitamento e resíduos e diminuição de efluentes; melhoria da imagem institucional e melhoria na relações de trabalho (RÊGO *et al.*, 2011).

Contudo, observa-se que a responsabilidade das instituições públicas no gerenciamento de seus aspectos ambientais, principalmente o consumo de recursos e o lançamento das diversas formas de poluentes (sólidos, líquidos, gasosos e outras formas de energia). Assim uma política focada na preservação ambiental pela administração pública que vem ganhando destaque no Brasil é a A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública; RÊGO *et al.*, 2011).

2.2.1 - Agenda Ambiental na Administração Pública

A Agenda Ambiental na Administração Pública é um programa que visa implantar a responsabilidade Socioambiental nas atitudes administrativas e operacionais da administração pública. Este programa foi desenvolvido pelo Ministério do Meio Ambiente desde 1999, e tem por objetivo estimular a adoção de critérios socioambientais na estão dos órgãos públicos, com o intuito de minimizar ou eliminar os impactos de suas práticas administrativas e operacionais no meio ambiente, por meio da adoção de ações que promovam o uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, além do manejo adequado dos resíduos (RÊGO *et al.*, 2011).

A A3P tem como princípios a inserção das atividades regimentais, que vão desde uma mudança nos investimentos, compras, contratações de serviços pelo governo até a uma gestão adequada dos resíduos gerados e dos recursos naturais utilizados, além de promover a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho (RÊGO *et al.*, 2011).

Assim a A3P tem como diretriz primordial a sensibilização não só dos gestores, mas de todos os colaboradores, do serviço público, em todas as suas esferas. É importante ressaltar que o engajamento ao programa é voluntário, restando o desafio individual e coletivo, desenvolvimentos de ações e a construção de atividades dentro do conceito deste novo modelo de gestão pública (RÊGO *et al.*, 2011).

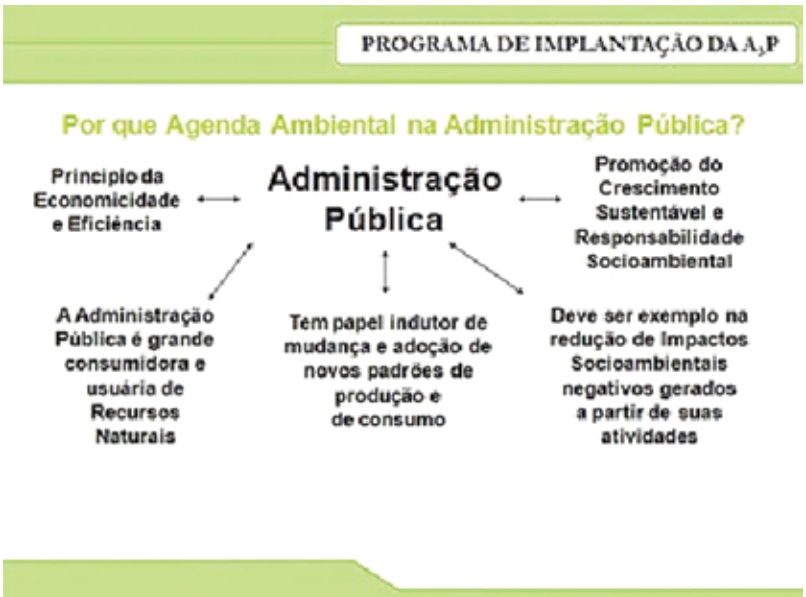


Figura 1: Programação de implantação da A3P. Disponível em: <http://comdemaquixeramobim.blogspot.com.br/2009_06_07_archive.html>.Acesso em: 08 de dez. 2013.

Contudo observa-se que a A3P busca adequar o comportamento do consumo do governo aos preceitos Constitucionais sobre a responsabilidade ambiental compartilhada (RÊGO *et al.*, 2011).

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DA PESQUISA

Utilização do estudo de caso sendo utilizado a pesquisa quantitativa e qualitativa.

3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO

Coleta de dados, nos setores do Tribunal de Contas do Estuda do Rio Grande do Norte (TCE/RN).

3.3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pesquisa através de um questionário sobre a A$_3$P aplicado aos funcionários do TCE/RN com perguntas fechadas de SIM ou NÃO.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Na constituição federal brasileira foi reservado um artigo específico para tratar do meio ambiente, o que demostra a importância do tema para a sociedade brasileira. O artigo 225 impõe ao poder público e a coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente exige, na forma da lei, que sejam realizados estudos prévios de impactos ambientais para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente.

No texto constitucional foram atribuídas competências aos entes federados para proteção ambiental, o que possibilitou a descentralização e permitiu a União, Estados, Municípios e Distrito Federal ampla competência para legislação sobre a matéria ambiental.

4 - ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa empírica através de aplicação de questionário, procurou-se investigar perspectiva da busca de mecanismos para implantar ações propostas pela A3P no TCE, como trabalho de conclusão – TCC de Curso. A partir dos questionamentos, conforme título dos gráficos a seguir, apresenta-se os resultados obtidos, em resumo:

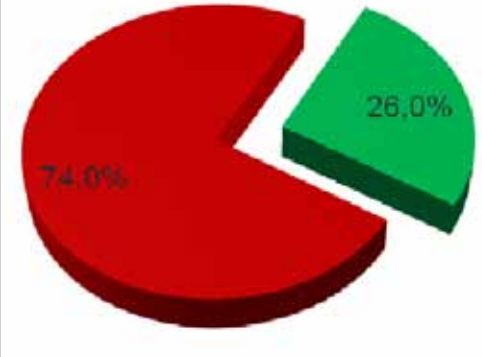


Figura 01: Conhecimento sobre Agenda Ambiental na Administração Pública-A3P.

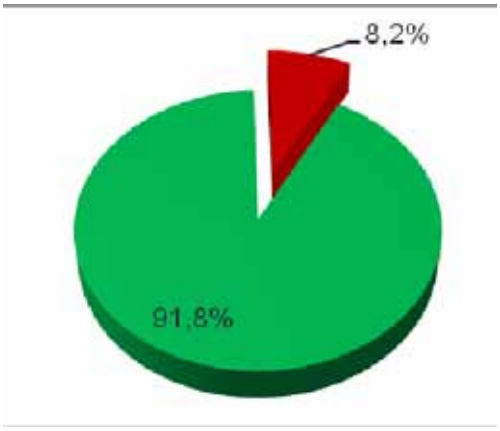


Figura 02: importante as instituições se preocuparem com a gestão ambiental.

Figura 03: Há alguma ação no TCE voltada para a preocupação com uso racional dos recursos naturais, por exemplo, material de expediente.

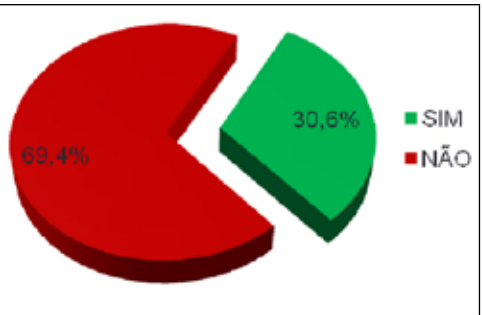


Figura 04: Em relação ao material de expediente usado no TCE, você acha que a compra destes tem se preocupado com a qualidade do mesmo.

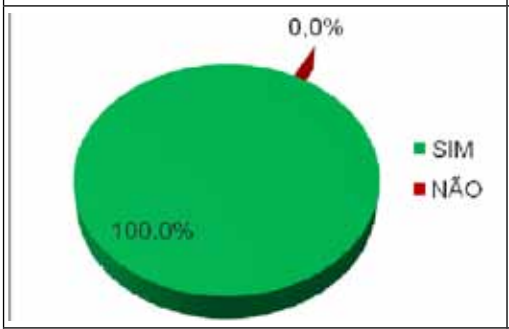


Figura 05: importante a preocupação do uso consciente dos recursos naturais na TCE.

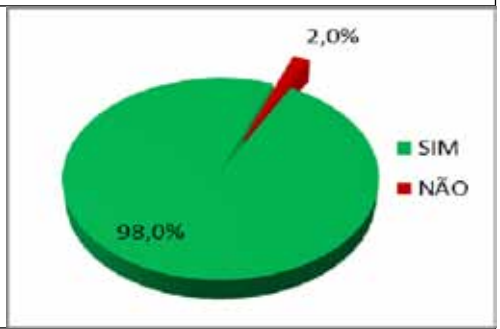


Figura 06: é possível, melhorar a qualidade do material a partir de compras responsável (licitação sustentável)

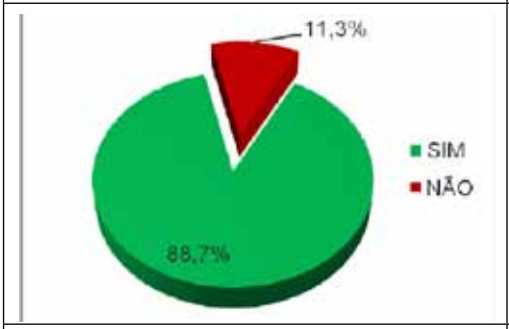


Figura 07: A partir da aquisição de produtos de melhor qualidade, é possível reduzir gastos?

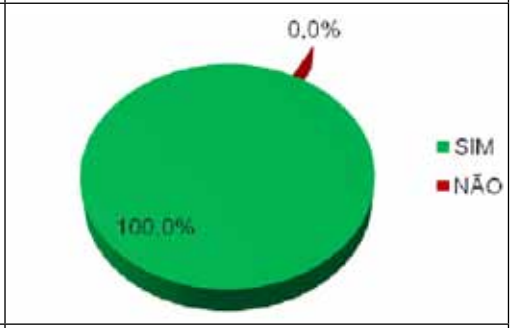


Figura 08: Você estaria disposto a contribuir com a economicidade do material (copos, papel A4, papel tolha, energia, água, etc.) que você usa diariamente no TCE

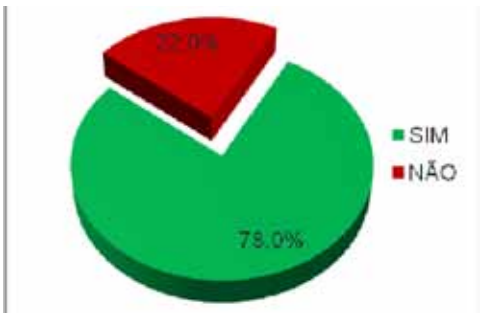


Figura 09: Você se dispõe a substituir os copos descartáveis pelo copo ou caneca permanente

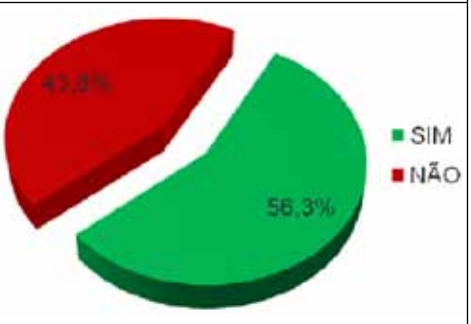


Figura 10:Em relação ao papel, você costuma imprimir frente e verso da folha

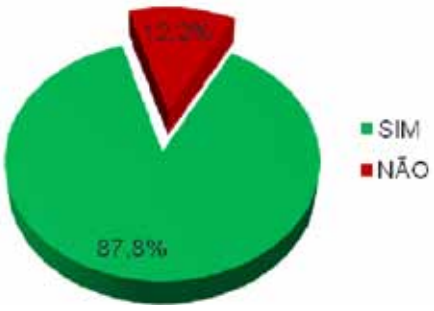


Figura 11: Em seu Setor trabalho, costuma reutilizar o papel usado para blocos, anotações ou futuras impressões

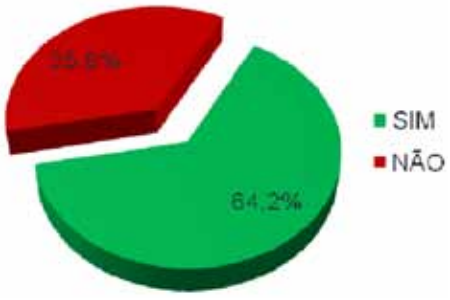


Figura 12:Você observa que há desperdício de energia elétrica em seu setor trabalho

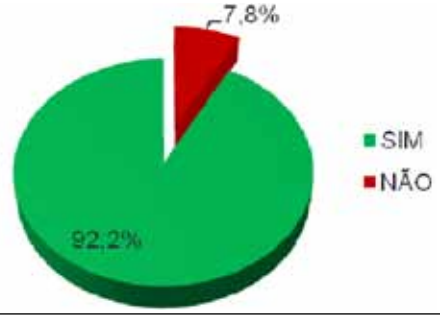


Figura 13: costuma desligar as luzes e aparelhos elétricos/eletrônicos de sua sala ao se afastar por mais de uma hora ou ao sair do trabalho ao final do expediente

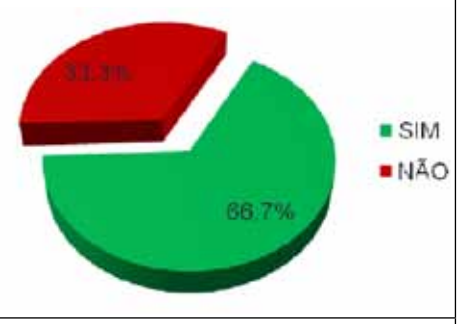


Figura 14:É possível a utilização de energia natural em um horário de expediente

Figura 15:resíduos sólidos, há preocupação do TCE em separar o material reciclável do não reciclável

Figura 16: Há preocupação do TCE com programas voltados para qualidade dos servidores

Conforme apresentamos a figura 01 sobre o conhecimento dos investigados sobre Agenda Ambiental na Administração Pública-A3P, observa-se que 74%, afirmaram não conhecer esse instrumento.

Com relação a figura 02, que mostra um gráfico revelando se é importante as instituições se preocuparem com a gestão ambiental vimos que os servidores investigados 30% deram como resposta sim.

Já no gráfico representado na figura 03 obtivemos que 62,7% afirmaram que não existe preocupação com o uso racional dos recursos naturais.

Quanto à figura 04 perguntou-se: Em relação ao material de expediente usado no TCE, você acha que a compra destes tem se preocupado com a qualidade do mesmo. Os resultados foram que 69,4% disseram que não acha que a compra destes tem se preocupado com a qualidade do mesmo e 30,6% disseram que sim.

Quando indagamos se era importante a preocupação do uso consciente dos recursos naturais na TCE, ficamos muito entusiasmados por que todos pesquisados, deram sim como resposta, ou seja, 100% mostraram serem preocupados com o uso conscientes dos recursos naturais como bem é visto no gráfico da figura 05.

A Figura 06 mostra que é possível melhorar a qualidade do material a partir de compras via licitação sustentável. Da mesma forma que se acredita que partir da aquisição de produtos de melhor qualidade, é possível reduzir gastos, conforme retrato na Figura 07.

Na Figura 08 observamos que quando foi questionado se você estaria disposto a contribuir com a economicidade do material (copos, papel A4, papel tolha, energia, água, etc.) que você usa diariamente no TCE, 100% afirmou que sim. Isso demonstra sensibilidade dos servidores a adesão a um plano de gestão ambiental na Instituição.

A Figura 09 expressa o resultado do questionamento sobre a aceitação dos servidores quanto à substituição dos copos descartáveis pelo copo ou caneca permanente. 78% dos servidores mostram-se favorável a essa substituição.

Em relação à questão sobre o reaproveitamento do papel, houve o questionamento se "você costuma imprimir frente e verso da folha". Conforme podemos constatar, quase 62% afirmou desenvolver essa prática.

Conforme se observa na Figura 11, ao ser questionado sobre o costume de reutilizar o papel usado para blocos, anotações ou futuras impressões no setor, cerca de 80% afirmou que há essa prática.

Na Figura 12 podemos observar que aproximadamente 62% afirmou que observa que há desperdício de energia elétrica em seu setor trabalho. Mesmo assim, podemos constatar que a Figura 13 registra quer 92% costuma desligar as luzes e aparelhos elétricos/eletrônicos de sua sala ao se afastar por mais de uma hora, ou ao sair do trabalho ao final do expediente.

Na Figura 14 podemos observar que 66,7 afirma que é possível a utilização de energia natural em um horário de expediente no trabalho.

No tocante à questão dos resíduos sólidos, foi questionado se há preocupação do TCE em separar o material reciclável do não reciclável. 70% respondeu que não há, infelizmente, essa preocupação, embora a vigência da política nacional de resíduos sólidos nesses últimos anos.

Por último, na Figura 16 procuramos investigar sobre a preocupação do TCE com programas voltados para qualidade dos servidores. Como podemos constatar 70% também informou que vivenciam essa realidade.

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Ao aplicar o questionário percebe-se que a maioria dos servidores desconhecem Leis ambientais, não existe a preocupação com uso racional dos recursos naturais e bens públicos, não há preocupação com a reciclagem dos papeis gastos com energia e água, os moveis inadequados em alguns setores, o uso exagerado dos papeis ofício A_4. Através de levantamentos foi detectado que na análise do item copo descartável 150 mL – PCT 100 UND água no período de novembro de 2012 a outubro de 2013 compreendeu um total de R$4.519,50. Os gostos com papel toalha no mesmo período foi de R$1.240,99. Na análise do item papel oficio A4 201 x 297 mm 75 g/m^2 branco no último ano compreendendo o período de novembro de 2013 a outubro de 2013 houve um gasto de R$22.152,52.

Com uso racional e consciente desses materiais os gastos podem ser reduzidos em até 50%.

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES

Aos gestores cabe a responsabilidade das boas práticas, onde os administradores são os principais agentes de mudanças. Simples e pequenas ações realizadas diariamente, como o uso eficiente da água e energia, o uso de canecas individuais, praticar a coleta seletiva, o consumo responsável dos produtos e serviços, cooperação, união, esforços, mudança de atitudes, como também incorporar o princípio dos 5Rs que são: Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar.

A A3P tem como objetivo estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando a economia de recursos

naturais e a redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da seção adequada dos resíduos, da habitações sustentáveis e da sensibilização, capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Cinco eixos temáticos:

1. Uso racional dos recursos naturais e bens públicos (usar de forma econômica);
2. Gestão adequada dos resíduos gerados (politicas dos 5Rs);
3. Qualidade de vida no ambiente de trabalho (facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador);
4. Sensibilidade e capacitação dos sentidos (Criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental dos sentidos);
5. Licitações sustentáveis (promover a responsabilidade socioambiental das compras).

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W2H

É o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. O principal, sem dúvida, é saber o que fazer – identificar e relacionar as atividades. O 5W2H é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos. É mais uma sigla, ou melhor, um nomograma, que se popularizou na linguagem empresarial. É um micro--ckeck-list – para nos ajudar a lembrar dos sete pontos principais de um Plano de Ação. Pontos a serem observados em um Plano de Ação:

- A implementação de práticas decorrentes das avaliações;
- O alcance de uma meta;
- A resolução de um problema;
- A execução de um projeto.

ESTRATÉGIA PRINCIPAL: Estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras; Sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais; promover o uso dos recursos naturais e a redução dos gastos institucionais; contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e para a adoção de novos referencias de sustentabilidade no âmbito da administração pública; reduzir o impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução da atividades de caráter administrativo e operacional; contribuir para melhoria da qualidade de vida.

Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho:

- Implantar programas de qualidade vida, saúde e segurança no trabalho.
- Licitações Sustentáveis: Propor que, sempre que possível, sejam feitas aquisições de bens e materiais; contratações de serviços e projetos ambientalmente sustentáveis.
- A tabela conhecida como Matriz 5W2H é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídos para conclusão com os custos envolvidos.

Ação		Descrição
1	O que?	Implantação da A3P
	Por que?	Revisar posturas, atitudes e práticas internas.
	Quem?	A equipe formada pelo TCE
	Onde?	TCE
	Quando?	A partir do 1º semestre de 2014
	Como?	Criar e regulamentar a comissão gestora da A3P
	Quanto?	R$ 12.000,00
2	O que?	Realizar diagnóstico ambiental
	Por que?	Direcionar as melhores medidas a serem implantadas na instituição
	Quem?	A equipe
	Onde?	TCE
	Quando?	A partir do 2º semestre de 2014
	Como?	Mapear os gastos da instituição com o;energia, papel material expediente, outros
	Quanto?	Seria gasto tempo
3	O que?	3ºDesenvolver projetos e atividades
	Por que?	É fundamental a colaboração de um plano de trabalho contendo de forma documentada os objetivos do projeto da A3P
	Quem?	A equipe
	Onde?	TCE
	Quando?	2º semestre de 2014
	Como?	Envolver o maior número de colaboradores e áreas de trabalho
	Quanto?	Seria gasto tempo
4	O que?	4ºPomover mobilização e sensibilização
	Por que?	Para divulgar as melhorias obtidas após a implantação do programa, estimulando os servidores a replicá-las
	Quem?	A equipe
	Onde?	Para divulgar as melhorias obtidas
	Quando?	2º semestre de 2014
	Como?	Expor os impactos que o desperdício pode causar ao meio ambiente
	Quanto?	Seria gasto tempo
5	O que?	5º Avaliação e monitoramento das ações
	Por que?	É imprescindível que os servidores estejam sensibilizados para a importância da A3P
	Quem?	A equipe
	Onde?	TCE
	Quando?	2º semestre de 2014
	Como?	Realizar reuniões periódicas para avaliar sistematicamente, as ações implantadas, identificando falhas e corrigindo-as
	Quanto?	Seria gasto tempo

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES

Na medida em que se buscam alternativas inovadoras para estrutura e organização do Estado, a sociedade vai sofrendo transformações socioeconômicas, tecnológicas e operacionais. No entanto precisamos compreender como as instituições públicas acompanham essa dinâmica de gerir recursos públicos, pois existem as disputas de poder e possíveis dificuldades para concretizar o processo de desenvolvimento. A escolha do tema deve-se devido a experiência enquanto funcionária pública do TCE possibilitar acompanhar a falta de comprometimento de alguns funcionários com desperdício de recursos por descaso e/ou desconhecimento de ações possíveis para gestão ambiental.

O TCE por ser um órgão responsável pelo controle de gastos públicos precisa está alinhado dentro da organização com uma nova perspectiva de gestão. Há carência de projetos e ações que viabilizem boas práticas ambientais na construção da sustentabilidade. Este trabalho busca estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras.

Os resultados da pesquisa (aplicado com 50 servidores num total de 261 servidores) podemos constatar que durante muito tempo o crescimento econômico era o único determinante para compreender o processo de "desenvolvimento". Hoje surgem outras dimensões que determina ou condiciona esse processo. As dimensões podem ser econômica, social¸ cultural e ambiental.

Então podemos afirmar que o desenvolvimento local depende das condições naturais, humanas e sociais articuladas. A partir dessa análise a dimensão ambiental, no que se refere à manutenção dos recursos naturais para gerações futuras, ganha visibilidade já que a ralação do ser humano com a natureza durante séculos sempre foi uma relação de exploração dos recursos naturais.

Considerar o desenvolvimento como produto dessa relação homem e meio ambiente de forma sustentável possibilita ampliar a visão de preservação e conservação dos recursos naturais com um padrão de organização dos seres vivos visando ás gerações futuras.

Esse novo paradigma exige a participação da sociedade civil deste as discussões à operacionalização do processo de mudanças para garantir sua sustentabilidade. O referido trabalho se propõe a responder como a gestão ambiental pode contribuir na construção do desenvolvimento sustentável, em uma organização.

Preposições:

- Implantar e implementar a A3P na instituição Tribunal de Contas;
- Ofertas de cursos periódicos para os servidores e, principalmente, terceirizadas, que trabalham diretamente com resíduos para que sejam manuseados corretamente e facilite a ação da empresa recolhedora;
- Fazer convênio com cooperativas de reciclagem para, periodicamente, recolher todo o material reciclável, separando o material eletro eletrônico para uma destinação correta;
- Substituir os copos plásticos por canecas ou garrafas;
- Substituir o papel toalha por secador automático;
- Promover campanha educativa sobre o uso consciente do papel ofício(A4), usando frente e verso, sempre que possível enviar documentação eletronicamente, bem reutilizar o papel de organização de blocos de anotação e rascunho.
- Adotar oficialmente o uso da Eco fonte para economia de tinta;
- Estabelece parcerias com instituições de ensino, por exemplo, IFRN, UFRN e outras, para formação de equipe de técnicos de alunos estagiários, consultoria para levantamentos de dados e pesquisas;
- Estudar a viabilidade de projeto para aproveitamento do uso de água da chuva e energia solar, usando o espaço do 13º andar;
- Desativar um dos elevadores a partir da 15h;
- Promover coleta seletiva de acordo com a resolução 275 de 25 de abril de 2001;
- Destinar o material reciclável para uma cooperativa de catadores e os resíduos perigosos como: lâmpadas fluorescentes etc. a destinação adequada;

- Contratação de um profissional de fisioterapia com especialização em RPG (REEDUCAÇÃO POSTORAL GLOBAL) ou até mesmo PILATES para o setor médico, por haver um significativo numero de afastamento para tratamento de problemas na coluna pela má postura ou mesmo moveis inadequados;
- Adotar licitações sustentáveis: Programar impressoras para impressão frente e verso;
- A capacitação dos funcionários do TCE E das terceirizadas para adoção de procedimentos que promovam o uso racional dos recursos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2002.

BARBIERI, José Carlos. **Competitividade Internacional e Normalização Ambiental**. In Anais IV Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, São Paulo, nov. 1997.

Brasil. **A3P**: Agenda ambiental da administração pública. Disponível em: http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p. Acesso 07 jul. 2013.

CARDOSO, Gil Célio de Castro. **O Estado desenvolvimentista e o Nordeste: o BNB em busca de um novo modelo de desenvolvimento regional**. Natal: UFRN, 2006.

Disponível em: <http://comdemaquixeramobim.blogspot.com.br/2009_06_07_archive.html>.Acesso em: 08 de dez. 2013.

FEDERAÇÃO E CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). 2007. Cartilha de indicadores de desempenho ambiental na indústria. São Paulo, FIESP/CIESP, jun., 29 p. Disponível em: http://www.fiesp.com.br/download/publicacoes_meio_ambiente/cartilha_indic_ambiental.pdf, acesso em 08/08/2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. **Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos**. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.13, n.3, p.435-448, 2006.

RÊGO, G. S.; PIMENTA, H. C. D.; SARAIVA, V. M. **Agenda ambiental na administração pública - a3p: um estudo sobre a potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amarante/RN**. HOLOS, Vol. 4, 2011.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. **A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 4, p. 86-95, 2004.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica.** São Paulo: Atlas, 2005

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

LIMA, A. A. TCE conte sua história - Natal (RN) : Tribunal de Contas do Estado, 2007 272p.: il.

ANEXOS

Figura 01 – Palestra sobre implantação da A3P

Fonte: Assessoria de Comunicação do TCE/RN

Figura 02 – Palestra sobre implantação da A3P

Fonte: Assessoria de Comunicação do TCE/RN

Francisco Borges Neto

Marise Medeiros Bezerra

ANALISE DA GESTÃO DO PROCESSO DE MATERIAIS PERMANENTES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PATRIMÔNIO DO TCE-RN

TCC apresentado como exigência do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes

Natal (RN)
2013

RESUMO

O presente estudo visa mostrar e identificar uma análise da gestão do processo de materiais permanente: Um estudo de caso no setor de patrimônio do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN, nas questões sobre manutenção e controles patrimoniais, analise das atividades e procedimentos no setor. Finalmente serão propostas alternativas de melhorias para o aumento de desempenho do Setor de Patrimônio da instituição desta Corte de Contas. Outro ponto a destacar está relacionado com a retirada temporariamente de bens e não devolvidos ao setor de origem. Estas inconformidades merecem a busca de alternativas para a melhoria do efetivo controle e desempenho das atividades na gestão patrimonial.
Palavra- Chave: Patrimônio Público, Bens Imóveis e movimentação de bens.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 92
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 92
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA 95
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 96
1.3.1 - Objetivo Geral 96
1.3.2 - Objetivos Específicos 96
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 96

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 96
2.1 - GESTÃO DE PROCESSOS 96
2.2 - PATRIMÔNIO PÚBLICO 98

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 100
3.1 - TIPOS DE PESQUISA 100
3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE 100
3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 101
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 101

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 101
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 101
4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES 102

5 - PLANO DE AÇÃO 103

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 105

REFERÊNCIAS 106

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte completou, em 2007, cinqüenta anos de criação legal. O Plano Estratégico delineado é, pois, um sinal de maturidade institucional. Por meio dele, o TCE-RN lançou metas para o seu futuro, baseado nos dados concretos de sua situação atual. Planejando seus objetivos para o quinquênio 2009-2013, representada por um conjunto de objetivos e indicadores, em que se descreve como a organização pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro, direcionando o comportamento e o desempenho desta Corte.

A Missão é a razão de ser do TCE-RN. Delimita claramente o que faz a instituição e explica a sua razão de existir. Traduz as diretrizes gerais da organização, em busca da satisfação dos interesses e aspirações da sociedade.

A Visão de Futuro descreve o desejo do TCE-RN. Expõe os anseios da organização como instituição de controle externo, tendo em vista os propósitos estabelecidos em sua Missão. Aponta o destino pretendido.

As metas almejadas para o quinquênio devem ser buscadas com afinco, em sujeição aos valores escolhidos pelo TCE-RN. Os valores são vetores éticos de comportamento, indicando a direção geral em que os objetivos devem ser alcançados. Não interessa ao TCE-RN o mero preenchimento mecânico de finalidades preestabelecidas, sem referências axiológicas, mas sim o desenvolvimento orgânico e valorativo de todo o organismo institucional, em harmonia com os seguintes princípios gerais: Ética; Efetividade; Independência; Justiça; Transparência.

A história do Tribunal de Contas do Estado começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data oficial da sua criação, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (presidente), Oscar Nogueira Fernandes, José Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros, Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procurador Geral do TCE, Múcio Vilar Ribeiro Dantas.

Instalado em meio a uma histórica disputa política no Rio Grande do Norte, o Tribunal de Contas enfrentou sua primeira grande batalha no começo do Governo de Aluízio Alves, quando teve que provar sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal, sendo vitorioso. Na época, funcionava na Rua Campos Sales.

Apesar do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve relações amistosas com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto à sociedade. O segundo presidente do TCE, Romildo Gurgel destacou-se como o grande articulador dessa consolidação, conscientizando a classe política da missão do Tribunal de Contas em fiscalizar o bom emprego do dinheiro público do Estado e dos municípios.

Aluízio Alves foi o primeiro governador a ter suas contas apreciadas pelo TCE. Ainda no seu governo, o Tribunal de Contas ganhou novas instalações físicas e sua segunda sede, localizada na rua Seridó, em frente ao Colégio Sete de Setembro. Ganhou também uma nova formação, aumentando de sete para nove conselheiros, sendo nomeados dois novos membros, o ex-governador José Varela e José Petronilo Fernandes. Alguns anos depois, o TCE retomou a sua composição original, com sete membros.

A conquista por uma sede própria foi outra batalha histórica vencida pelo Tribunal, instalando-se definitivamente em um prédio pertencente 'a Assembléia Legislativa, na avenida Getúlio Vargas. O crescimento das atribuições do TCE e do próprio Estado, revelaram a necessidade de construção de novas instalações para o Tribunal.

De acordo com o artigo 52 da Constituição Estadual, compete à Assembléia Legislativa, através do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas entidades da administração direta e indireta.

Composto por sete conselheiros, o Tribunal de Contas do Estado realiza o controle externo dos órgãos do Governo do Estado e de todos os municípios do Rio Grande do Norte, observando os aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade. Conforme o artigo 53 da Constituição estadual, compete ao Tribunal de Contas do Estado:

> I - apreciar as contas prestadas, anualmente, pelo Governador do Estado, mediante parecer prévio, a ser elaborado em sessenta (60) dias, a contar do seu recebimento;
> II - julgar as contas dos administradores dos três Poderes do Estado e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos da administração direta e indireta, inclusive das fundações, empresas públicas, autarquias e sociedades instituídas ou mantidas pelo Poder Público, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;
> III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão e contratação de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, bem como as concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;
> IV - realizar, por iniciativa própria, da Assembléia Legislativa, de Comissão técnica ou de inquérito, ou em razão de denúncia, inspeções e auditorias de natureza financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e demais entidades referidas no inciso II;
> V - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassadas pelo Estado a Município e a instituições públicas ou privadas;
> VI - prestar as informações solicitadas pela Assembléia Legislativa sobre as fiscalizações contábeis, financeiras, orçamentárias, operacionais e patrimoniais e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;
> VII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelece, dentre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;
> VIII - assinar prazo para que o órgão ou entidade fiscalizada adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;
> IX - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Assembléia Legislativa;
> X - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, sugerindo, se for o caso, intervenção em Município.
> § 1º No caso de contrato, o ato de sustação é privativo da Assembléia Legislativa, que solicita, de imediato, ao Poder Executivo, as medidas cabíveis.
> § 2º Se a Assembléia Legislativa ou o Poder Executivo, no prazo de noventa (90) dias, não efetivarem as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decide a respeito.
> § 3º As decisões do Tribunal de Contas, de que resulte imputação de débito ou multa, têm eficácia de título executivo.
> § 4º O Tribunal de Contas encaminha à Assembléia Legislativa, relativamente às suas atividades, trimestral e anualmente, relatório operacional.
> § 5º O julgamento da regularidade das contas, pelo Tribunal de Contas, baseia-se em levantamentos realizados através de inspeções e auditorias, e em pronunciamentos dos administradores, emitindo os respectivos certificados.
> § 6º As decisões do Tribunal de Contas do Estado, relativas à legalidade dos atos referentes às atribuições de que tratam os incisos II, III, IV, V, VI e VII, deste artigo, inclusive no tocante aos Municípios, são tomadas no prazo de sessenta (60) dias, contados da data em que for concluído o trabalho da sua secretaria, o qual não pode ultrapassar noventa (90) dias.

O Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte atua em todo o Estado, fiscalizando a aplicação correta dos recursos públicos. Para o pleno desenvolvimento das suas atividades, trabalha com órgãos decisórios, auxiliares e complementares, assim distribuídos:

São órgãos decisórios:

O Pleno - constituído pela totalidade dos Conselheiros, é responsável pelo julgamento dos processos administrativos e constantes da ordem do dia, assim como a decisão sobre os requerimentos e moções de sua competência. Reúnem-se todas as terças e quintas-feiras, ás 10h30m, na sala do plenário.

As Câmaras - compostas por três Conselheiros, reúnem-se em sessão ordinária, uma vez por semana, e em sessões extraordinárias, quando convocadas pelo seu Presidente ou por deliberação da maioria dos membros das Câmaras.

A Primeira Câmara de Contas têm competência sobre a Administração Pública Municipal, direta e indireta, com as atribuições definidas pelo Tribunal Pleno, previsto no art. 88 do Regimento Interno.

A Segunda Câmara de Contas tem competência para exame dos processos originários da Administração Indireta do Estado, que inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual, exercitando as suas atribuições nas situações discriminadas no art. 88 do Regimento Interno, exceto naquelas da competência privativa do Pleno. Suas reuniões ordinárias ocorrem todas as terças-feiras a partir das 09 horas. Como Órgão Executivo da Segunda Câmara, funciona a Diretoria da Administração Indireta – DAÍ.

Há ainda a Diretoria da Administração Direta - DAD, responsável pela fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária de todos os Órgãos que integram a Administração Direta do Estado, emitindo informações conclusivas sobre o Controle Externo, nos moldes do artigo 233 do Regimento Interno do Tribunal de Contas. A DAD se ocupa em fiscalizar as contas dos gestores públicos, mediante o exame dos Balancetes encaminhados mensalmente ao TCE. Esses demonstrativos contábeis dão subsídios para a requisição de processos de despesas, mediante o método de amostragem.

Outro órgão de extrema importância é a Inspetoria de Controle Externo, cujos técnicos realizam periodicamente a fiscalização in loco das contas dos Municípios e Câmaras Municipais.

A Diretoria de Atos e Execuções surgiu da necessidade do TCE em organizar o serviço de comunicação dos processos junto aos agentes públicos. Além da responsabilidade pela citação e intimação, a DAE fará a execução da decisão do Tribunal, após seu trânsito em julgado, a fim de comprovar o recolhimento do débito ou da multa, no prazo de cinco dias. A nova diretoria também poderá notificar, segundo determinação do relator, o titular de órgão responsável pela elaboração da folha de pagamento, para desconto integral nos vencimentos, subsídios ou proventos do agente público ou responsável condenado, do valor do débito ou da multa, constantes da decisão do relator do processo. A Diretoria está subordinada à Secretaria Geral.

Presidência do Tribunal Pleno e das Câmaras - Cabe ao Presidente representar e dirigir o Tribunal, exercendo as atribuições definidas no Regimento Interno, assim como aos presidentes das Câmaras, proferir decisões referentes a julgamentos de contas ou processos de prestação ou tomada de contas.

Corregedoria - Compete á Corregedoria desenvolver atribuições de apoio e fiscalização em todos os setores da administração, providenciando o cumprimento dos objetivos funcionais e jurisdicionais de atuação do Órgão; Centralizar e manter constante o fluxo de informações relativas às atividades de todos os órgãos do tribunal de Contas em suas ações internas e externas e desempenhar as demais atribuições afeitas á competência da Corregedoria, ainda que não previstos formalmente no Regimento.

Os Auditores, nomeados pelo Governador do Estado, são os substitutos dos Con-

selheiros. Quando não convocados para a substituição, presidem a instrução dos processos que lhes sejam atribuídos, relatando-os com propostas de decisão a ser votada pelo Plenário do Tribunal ou da Câmara para o qual estiver designado.

O Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado é exercido pelo Procurador junto ao Tribunal de Contas, a que compete especificamente a missão de guarda da Lei e fiscal da sua execução, na órbita de sua competência; promover a defesa dos interesses do erário; zelar pelo efetivo respeito da execução orçamentária, contábil, financeira, operacional e patrimonial do Estado, Municípios e dos órgãos e entidades da administração pública, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

Os serviços auxiliares do Tribunal de Contas são executados através da sua Secretaria - órgão incumbido dos serviços administrativos do Tribunal e de apoio técnico à elaboração e execução de suas decisões.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao se tratar das atividades de administração patrimonial estão relacionados com aquisição, conferência, recebimento, armazenamento e movimentação de bens e imóveis. No intuito de gerar desenvolvimento, com o objetivo precípuo de máxima eficácia e eficiência, gerando produtividade e lucro no uso adequado e aos cuidados que se deve ter na utilização do bem na determinação de sua vida útil e a freqüência de sua manutenção. É importante fazer os devidos registros de toda a movimentação que ocorre dentro e fora da Organização, como forma de garantir o efetivo controle dos bens. É necessário o exercício de planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

A uniformização de rotinas proporciona ao usuário a uniformidade dos registros de toda a movimentação que ocorre dentro e fora da organização, como forma de garantir o efetivo controle de bens, muitas vezes os equipamentos é dado entrada no setor de Almoxarifado desta Corte, sem ser registrado no setor de Material e Patrimônio, quando é preciso fazer a guia de tombamento, o equipamento muitas vezes já está instalado no setor que o requisitou.

A adoção de uma prática de controle de movimentação dos bens patrimoniais pode reduzir custos de manutenção, evitar a repetição de rotinas e possibilitar à instituição a garantia do uso adequado dos equipamentos na execução das atividades.

Diante deste cenário e percebendo a grande necessidade de melhorias das rotinas relacionadas com a movimentação dos bens, a proposta de trabalho deste TCC consiste em buscar alternativas adequadas para a melhoria dos procedimentos para o Setor de Patrimônio, visando à aquisição, manutenção, alienação, doação e descarte de materiais e bens patrimoniais do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

Ao proceder à avaliação quanto ao grau de inservibilidade de bens imóveis pelos setores competentes, inviabilidade de outras formas de alienação, de caráter permanente ou de consumo, que integram esta Corte de Contas, são designados servidores para compor uma comissão e sob a presidência do primeiro nomeados através de Portaria da Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, no uso da atribuição que lhe confere o art. 14, inciso I, da Lei Complementar Estadual 121/94, combinado com o disposto no art. 70, incisos XV e XVII, do Regimento Interno.

Quanto ao descarte de material inservível como cadeiras, mesas, birôs, ventiladores, armários e estantes que se encontra no depósito desta Corte de Contas, orientado pelo Setor de Patrimônio.

Do mesmo modo, o setor de informática deste Tribunal também identifica CPU's, monitores impressoras e outros equipamentos que, valores listados, bem assim pelo dispêndio de recursos necessários à reutilização dos equipamentos, devem ser eliminados por esta Administração, através da doação dos bens listados, aos órgãos igualmente identificados através dos Ofícios, autorizada tal doação que deve ser registrado e dada baixa no Setor de Patrimônio.

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

Analisar a gestão do processo de materiais permanentes do TCE/RN, no que tange ao setor de Patrimônio.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de materiais permanentes do TCE/RN;
- Identificar, com base na literatura disponível, modelos de gestão de processos;
- Caracterizar a forma de atuação do Patrimônio Público.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A função primordial da Administração Pública é empregar e zelar com eficiência os recursos e os bens públicos obtidos por meio dos tributos em favor do bem estar social, garantindo os direitos básicos previstos na Constituição Federal de 1988, como os diretos à vida, à educação, à saúde, à segurança, ao lazer, etc. Porém, todos os dias os meios de comunicação noticiam fatos que demonstram que essa função não tem sido desempenhada da forma adequada. Precariedade da saúde pública, abandono da educação, falta de segurança são algumas das situações que demonstram a ineficiência da Administração Pública brasileira.

Santos (1997) afirma a implementação da administração patrimonial é uma atividade fundamental para a organização, pois traz resultados positivos, como a definição de valor da empresa e economia nas compras. Também, pode-se ter a administração patrimonial como um planejamento estratégico, que se concentra em uma visão de melhoria do resultado da instituição, evitando a falta e desperdício de bens necessários, controlando a devida alocação destes equipamentos e verificando o potencial dos que não estão sendo utilizados, entre outras atividades.

Esse estudo se justifica pela necessidade de melhoria no Setor de Patrimônio do TCE/RN, percebendo a necessidade de um aprimoramento das rotinas relacionadas com a gestão de bens patrimoniais da instituição.

O setor de patrimônio quando desempenhadas atividades para manter o controle efetivo dos bens patrimoniais sob o ponto de vista legal, bem como o zelo pelo bem público, buscaram-se diversas alternativas como forma de solucionar problemas relacionados com a movimentação de bens entre os setores sem o conhecimento do responsável pelo Setor de Patrimônio.

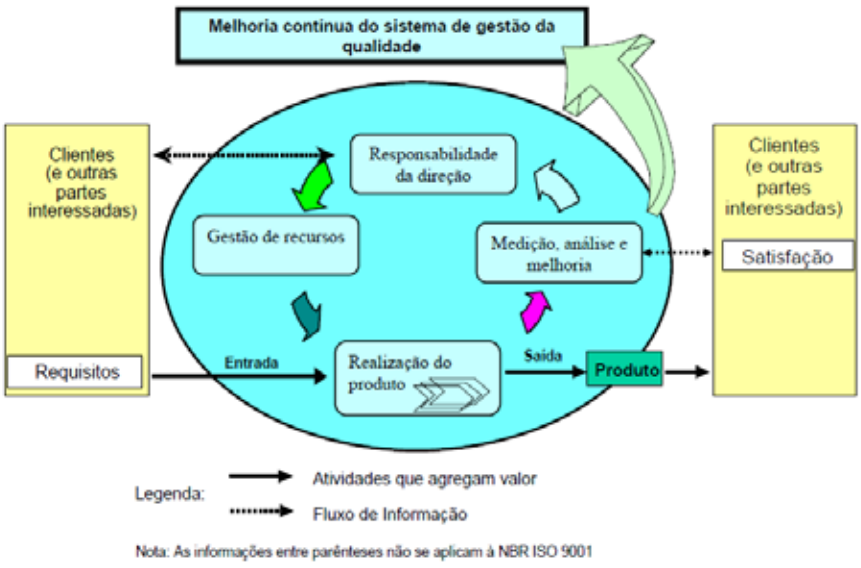
Espera-se que este trabalho proporcione a todos os servidores da instituição alternativas que facilitem o desempenho de ações, bem como a busca constante pela melhoria dos procedimentos relacionados com a movimentação de bens patrimoniais.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - GESTÃO DE PROCESSOS

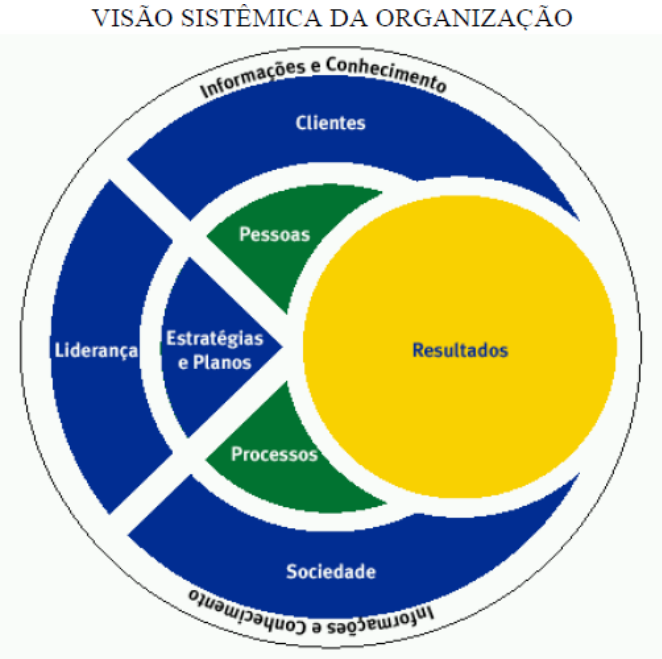
As organizações na sua visão sistêmica são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, intelectual, instalações equipamentos, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

Figura 01 – Sistema de qualidade



Fonte: Apostila de Gestão de Processos – curso de Gestão Pública UFRN

Figura 02 – Visão sistêmica da Organização



Fonte: Apostila de Gestão de Processos – curso de Gestão Pública UFRN

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades

inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.

Enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do índice de acerto, sendo assim, como as chaves de negócios:

- Representam sérios riscos para a vida humana, para o meio ambiente, e/ ou colocam em risco uma grande quantidade de recursos;
- Seus resultados produzem alto impacto para os clientes;
- Falhas nesses processos comprometem o desempenho de todo o sistema;
- São críticos para a consecução da estratégia da organização.

Da mesma forma, na Gestão por Processos, as provisões antes de iniciar o trabalho:

- Identificar os processos chaves de negócio;
- Estabelecer objetivos e metas que devem ser cumpridas a partir dos esforços de gestão de processos;
- Desenvolver um plano de trabalho, contendo os objetivos, as atividades os recursos necessários, as fases do projeto, os produtos e resultados de cada fase, os prazos de entrega, e equipe de trabalho (sponsor, líder, integrantes, etc.);
- Propor o projeto à Liderança, com o objetivo de obter aprovação, suporte e apoio gerencial, assegurar os recursos necessários e o comprometimento de todas as pessoas da Organizações que farão parte da equipe;
- Prever análises críticas periódicas e apresentar status do projeto à Liderança de forma programada;
- Observar que o mapeamento de processos é um meio e não um fim. O que deve ser atingido de fato são os objetivos e as metas compromissadas;
- Não é necessário mapear todos os processos, nem todos os níveis de processo.

De conformidade não pode faltar o escopo de um processo:

- Missão: Propósito, função e/ ou incumbências. Onde o processo deve começar: Há limites de sua abrangência. O que ele contém, onde termina e o que não deve conter: Atividades principais desenvolvidas e fora de seus limites de abrangência, que determina o final, mesmo sendo relacionadas e/ou compatíveis.
- Objetivos: Alvo ou fim que ser atingir com a missão do processo. Níveis de qualidade de produto ou serviço; Índices de satisfação de Clientes; Atendendo as necessidades do negócio; Competitividade e custos.
- Fatores críticos: Áreas e atividades onde o negócio não pode falhar e tem que dar certo.
- Pontos Chaves: São pontos do processo que asseguram o sucesso, bem como os suportes críticos (inspeção. Informática, limpeza, outros processos, etc.).

2.2 - PATRIMÔNIO PÚBLICO

De acordo com o inciso III do § 2º do art. 4º da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, o Anexo de Metas Fiscais deve conter, também, a demonstração da evolução do Patrimônio Líquido – PL dos últimos três exercícios anteriores ao ano de edição da respectiva Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO.

Com base nesse preceito, o Demonstrativo da Evolução do Patrimônio Líquido deve trazer em conjunto uma análise dos valores apresentados, com as causas das variações do Patrimônio Líquido do ente da Federação como, exemplo, fatos que venham a causar desequilíbrio entre as variações ativas e passivas e outros que contribuam para o aumento ou a diminuição da situação líquida patrimonial.

O conceito de Patrimônio líquido está vinculado ao de Patrimônio Público. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público-MCASP (5ª edição) item 02.03.00, ao tratar da

composição do patrimônio, estabelece o conceito de Patrimônio Público como segue:

> Patrimônio Público é o conjunto de direito e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou representante um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações.

O Patrimônio Público é composto pelo Ativo, Passivo e o Patrimônio Líquido, conforme segue:

> 1 – Ativo: Compreende os recursos controlados pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem para a entidade benefícios econômicos futuros ou potencial de serviços;
> 2 – Passivo: Envolver as obrigações presentes da entidade, derivadas de eventos passados, cujos pagamentos se esperam que resultem para a entidade saídas de recursos capazes de gerar benefícios econômicos ou potencial de serviços;
> 3 – Patrimônio Líquido, Saldo Patrimonial ou Situação Líquida Patrimonial: é o valor residual dos ativos da entidade depois de deduzidos todos seus passivos.

Portanto, o Patrimônio Líquido representa o valor residual dos ativos da entidade depois de deduzidos todos seus passivos. Integram o Patrimônio Líquido o patrimônio (no caso dos órgãos da administração direta) ou capital social (no acontecimento das empresas estatais), as reservas de capital, os ajustes de avaliação patrimonial, as reservas de lucros, as ações em tesouraria, os resultados acumulados e outros desdobramentos do saldo patrimonial.

Diante do exposto, registra o valor da Receita Patrimonial, representado pelo somatório das receitas imobiliárias, receitas de valores mobiliários e outras.

Desta forma, como resultado do material aplicado, como medida de proteção ou preservação do Patrimônio Público, no momento da elaboração do Orçamento Público, é estabelecido pelo Art. 45, da LC 101/2000(LRF) que não pode o administrador incluir na Lei Orçamentária Anual - LOA a consignação de dotações destinadas ao financiamento de novos projetos de investimentos com duração superior a um exercício financeiro que não tenham sido previstos pelo Plano Plurianual ou por lei que tenha feito essa inclusão antes de haver comprovado o perfeito atendimento dos investimentos em andamento e das despesas de conservação do Patrimônio Público. A proibição vida impedir que com a inclusão de novas despesas de investimentos na LOA termine por impedir o início, continuação e conclusão dos investimentos em andamento e dos novos com a geração de sérios prejuízos à Fazenda Pública. Contudo quando houver viabilidade da inclusão de novos projetos de investimentos na LOA, em razão de pleno atendimento dos projetos em andamento e das despesas de conservação do patrimônio, deve o Chefe do Poder Executivo encaminhar ao Poder Legislativo, até à data do encaminhamento do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentária, um relatório que demonstre como as despesas com a conservação do Patrimônio Público em nada serão preteridas ou prejudicadas (Art. 45, parágrafo único, LRF).

Patrimônio, conforme Kummer (2010), pode ser conceituado como conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa ou organização, seja ela pública ou privada.

Bens são muitas vezes considerados como riqueza e frequentemente tratados como sinônimos para recursos (KUMMER 2010). Como por exemplo, um veículo é considerado como um bem (móvel), mas em uso é tratado como recurso para se atingir um fim. Na qual os bens patrimoniais podem ser entendidos como instalações, prédios, terrenos, equipamentos e veículos das organizações.

A Administração dos recursos patrimoniais trata da sequência de operações desde a identificação dos fornecedores, passando pela compra e recebimento do bem, para depois lidar com conservação, manutenção e, quando for o caso, da alienação (KUMMER, 2010). Essas atividades precisam ser criteriosas e consequentes, de forma a evitar prejuízos, pois se deve considerar que a organização destinou recursos financeiros na sua aplicação.

A palavra "organização" pode ser entendida de duas maneiras conforme afirmam Decker e Michel (2009) a primeira tem o significado de "ato ou efeito de organização" e "associação e instituição com objetivos específicos". E a segunda, a palavra procede do grego organon, que tem a tradução como "órgão".

O uso adequado e os cuidados que se deve ter na utilização do bem determinarão a sua vida útil e a frequência de sua manutenção. É importante, também, fazer os devidos registros de toda a movimentação que ocorre dentro e fora da organização, como forma de garantir o efetivo controle de bens.

Nas transferências de setor, na baixa ou mesmo quando for encaminhado para manutenção, o bem deve ser acompanhando de autorização assinada pelos responsáveis. Quando se tratar especificamente de baixa, quando o bem poderá ser retirado do acervo da instituição, é necessário também o parecer da comissão constituída especificamente para analisar o estado de conservação dos bens e emitir parecer identificando a nova categoria que o bem passa a assumir.

Portanto, cabe a todos os gestores da administração patrimonial o deve de zelar pela guarda e conservação de todo bem público, para obter melhores resultados e serem mais eficientes.

Para uma Gestão Patrimonial funcionar bem, a Lei nº 4.320/64: No seu Art. 94: Haverá registros analíticos de todos os bens de caráter permanente, com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração.

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPOS DE PESQUISA

O presente trabalho, que tem como escopo a proposta de planejamento estratégico, se caracteriza como exploratório e descritivo, no que tange os seus objetivos.

No que se refere à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Oliveira (2007, p. 370), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é "um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ ou segundo sua estruturação". Conforme SAMPSON (1991, p 30) esse tipo de pesquisa é mais utilizado quando se tem pouca informação do fenômeno em questão, ou em casos que se deseja conhecer um processo/problema complexo, com restrições nos dados de partida. O autor ainda assegura que alguns problemas de pesquisa requerem abordagem flexível, nesse contexto, a aplicação de técnicas qualitativas são as mais recomendadas.

3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise normalmente é definida como sendo indivíduos, grupos ou organizações que compõe o estudo, contudo também pode ser uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (NASCIMENTO, 2007, p. 87). Nesse aspecto, o presente estudo, tem como unidade de análise a aprovação da RESOLUÇÃO Nº 009/2013-TCE-RN:

> Dispõe sobre a adoção obrigatória do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, das Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público e dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais e Específicos a que se referem às Portarias STN 828/2011, 231/2011, 437/2012, e 753/2012, além da Portaria Conjunta STN/SOF 02/2012, define o cronograma de sua implementação e dá outras providências.

Acima de tudo, visando à melhoria da eficiência e eficácia da gestão desta Corte de Contas.

3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

No presente estudo, as técnicas utilizadas para a coleta de dados, nos setor de Material e Patrimônio do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN). Uso de Processos de Alienação de veículos desta Corte, Inventários e doação de bens móveis e inservíveis, Manual Contabilidade Aplicada ao Setor Público, pesquisa por meio eletrônicos.

A pesquisa documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica, o que distingue é que aquela se caracteriza "pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico (OLIVEIRA, 2007, p. 69), tais quais: relatórios, avaliações, propostas, estudos, reportagens e etc.".

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, sob a técnica de análise de conteúdo de BARDIN (1977) que tem como objetivo segundo JOIA (2004, p. 128), "descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas".

"De modo geral a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas" (MARTINS, 2006, p. 86).

Todo ente federativo, em sua condição de pessoa jurídica, se apropria de coisas corpóreas e incorpóreas, adquire direitos e contrai obrigações. Esse conjunto de bens e direitos por ele adquiridos é o que se denomina de Patrimônios Públicos, que se põe à sujeição da Administração do ente da Federação, competindo-lhe regular o seu uso e destinação. Patrimônio Público é, em sentido amplo, portanto, o conjunto de bens de toda natureza patrimonial útil não só à Administração, mas também aos administrados. De acordo com sua natureza e utilização esses bens recebem sua conceituação e destinação fixada por lei. A Administração dos bens públicos compreende não só a utilização regular dos mesmos pelo Poder Público e indivíduos da sociedade, incluindo-se no conceito de administrar o Patrimônio Público a obrigação de conservá-lo ou preservá-lo.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Ao proceder à avaliação quanto ao grau de inservibilidade de bens imóveis pelos setores competentes, inviabilidade de outras formas de alienação, de caráter permanente ou de consumo, que integram nesta Corte de Contas, são designados servidores para compor uma comissão e sob a presidência do primeiro nomeados através de Portaria da Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, no uso da atribuição que lhe confere o art. 14, inciso I, da Lei Complementar Estadual 121/94, combinado com o disposto no art. 70, incisos XV e XVII, do Regimento Interno.

Quanto ao descarte de material inservível que se encontra no depósito desta Corte de Contas, orientado pelo Setor de Patrimônio, o qual evidencia relação de cadeiras, mesas, birôs, ventiladores, armários e estantes.

Do mesmo modo, o setor de informática deste Tribunal também identifica CPU's, monitores, impressoras e outros equipamentos que, valores listados, bem assim pelo dispêndio de recursos necessários à reutilização dos equipamentos, devem ser eliminados por esta Administração, através da doação dos bens, aos órgãos igualmente identificados através dos Ofícios, autorizado tal doação que deve ser registrada e dada baixa no Setor de Patrimônio. Ex: houve uma doação de uma impressora multifuncional, formulado através de Ofício pela Casa de Cultura de Macaíba/RN, autorizado a doação devendo ser registrada pelo Setor de Patrimônio, nos termos do art. 94 da Lei nº 4.320/64.

Alienação de veículos, tendo em vista os motivos elencados a seguir:

- Cumprimento ao que determina o Decreto nº 19.668, de 27 de fevereiro de 2007, e a Portaria nº 188 de 15 de dezembro de 2008, com relação aos veículos Corsa (1998), Vectra (1999), Santana (1997/1998) e Santana (2000);
- Alto custo da sua manutenção;
- Quilometragem – a maioria dos veículos já ultrapassou 100.000 km rodados;
- Necessidade de renovação da frota, tendo em vista o grande número de viagens realizadas para o interior do Estado, com as equipes de fiscalização do TCE-RN;
- Veículos com mais de dez anos de uso com multas superiores a 30% do seu valor de mercado e documentação atrasada no DETRAN;
- Solicitamos à Secretaria de Administração, a realização de vistoria dos veículos, que será realizada nas dependências do Tribunal, pelo setor responsável do referido órgão.

O Setor de Material e Patrimônio, encaminha a relação dos 14 (quatorze) veículos pertencentes a frota desta Corte, com suas respectivas avaliações, os quais são passíveis de alienação que posteriormente serão incorporados ao orçamento do Tribunal.

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DAS AÇÕES

A reavaliação da adoção do valor de mercado ou de consenso entre as partes para bens do ativo, quando esse for superior ao valor líquido contábil, usar critérios para avaliação do bem com sua respectiva fundamentação, a vida útil remanescente do bem, identificação contábil do bem e a documentação com a descrição detalhada de cada bem é feita à doação.

> DOAÇÃO DE BENS MÓVEIS INSERVÍVEIS. È legal a doação de bens móveis inservíveis pela Administração que os considerou irrecuperáveis, antieconômicos e obsoleto, às Forças Armadas do Brasil, reconhecendo ainda que a função de defesa da Pátria atende aos fins sociais e o uso dos bens em missões de selva é de interesse social. Fundamentação Legal: Art. 17,II,"A" DA Lei nº 8.666/93 Art. 18, III da Lei Complementar 006/94 – L.O. – TCE-RR e Lei Estadual nº 031/99; Artigos 252 e 253, § 1º do RI – (TCE/RR – Decisão nº 020/00 – Processo nº 0093/00 – Consulta. Sessão Ordinária de 24/05/2000).

Com relação à realização de **Leilão para alienação** dos veículos pertencentes à frota desta Casa pela citada Secretaria de Administração do Estado. Foi acordado que os recursos arrecadados oriundos do leilão seriam repassados ao Tribunal. Tendo em vista entendimento mantido com a Presidente do Tribunal de Contas e o Secretário de Administração do Estado,

Foram adotadas as seguintes providências; orientadas pela Controladoria Geral do Estado:

- Que os carros pertencentes à frota do Tribunal deveriam compor um único lote;
- Abrir uma conta específica no Banco do Brasil para crédito dos recursos arrecadados com a venda do lote pelo leiloeiro oficial, já excluídas as despesas obrigatórias;
- Em seguida deveríamos solicitar a Secretaria de Planejamento a incorporação dos recursos arrecadados ao orçamento do Tribunal, na rubrica especifica para aquisição de novos veículos;
- Adotadas as providências quanto a solicitação de abertura de conta corrente ao Banco do Brasil;
- Presidente à época solicitou abertura de conta corrente, com o fim especifico de receber depósito de valores provenientes de leilão de alienação de veículos deste Tribunal, dada a existência de amparo e possibilidade amparada pelo art. 17 e § 6º da Lei nº 8.666/93.

Necessidade de manifestação da SEARH/RN para comprovar a onerosidade da manutenção dos veículos, nos termos do parágrafo único do art. 1º do Decreto nº 19.688/07.

A comissão de Leilão da SEARH, no cumprimento do dever e de suas obrigações, baseado na veracidade dos fatos, concluíram por unanimidade que os veículos colocados à responsabilidade de avaliação com devidos cuidados procurando sempre valorizar o máximo diante das condições em que se encontraram, concluído assim que os veículos vistoriados e avaliados poderiam e deveriam ser leiloados.

5 - PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação é um projeto de todas as ações necessárias para alcançar um resultado esperado com a Contratação de Empresa para cessão de direito de uso dos softwares que integram a Contabilidade Aplicada ao Setor Público-CASP, ele deve deixar explícito tudo o que será feito cujo sua elaboração deve considerar as demandas e estimativas para o Patrimônio Público, bem como prestação de serviços técnicos especializados de manutenções preventivas, corretivas e evolutiva dos mesmos, de acordo com as alterações legais seguindo normatizações, Decretos e Leis Brasileiras, em especial a Lei nº 4.320/64 e a Lei Complementar nº 101/2000, assim como as normas constantes do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP, emanadas pelo órgão central de Contabilidade, Secretaria do Tesouro Nacional – STN e as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – NBC T 16,emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade –CFC, treinamento e suporte técnico aos softwares explicitados, para atender às necessidades do Tribunal de Contas do Estado do RN.

> O Plano de Ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, produção, patrimônio, etc.). (Rebouças, 2002).
> O Plano de Ação é o registro das decisões e de todas as ações definidas no planejamento para atingir um resultado desejado. Á elaboração de um plano evita a adoção de ações improvisadas, casuais, contribuindo para reduzir o nível de incerteza e possibilitando maior segurança quanto aos objetivos esperados. (CHIAVENATO, 2000)

PLANO DE AÇÃO
ESTRATÉGIA PRINCIPAL: Proporcionar e analisar os balancetes e relatórios elaborados que envolverão toda estrutura nos setores do Tribunal de Contas do Estado-RN, no controle com aquisição de materiais e bens patrimoniais, o qual dará subsídios em planejar, organizar, gerir, e controlar as entradas e saída, bem como a manutenção, alienação, doação e descarte de materiais.
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: Administrar as atividades relacionadas com a Administração dos imóveis, materiais permanentes com seus respectivos tombos que serão identificados por uma etiqueta com um seqüencial para identificá-los.
META: Utilizar as ferramentas modernas e da tecnologia de informática e as atuais técnicas para agilizar a qualidade e velocidade de coleta de informações e a efetividade do trabalho.
INDICADOR DE DESEMPENHO: Os índices de utilização de soluções de TI nas ações de controle, acesso e praticidade de relatórios de pagamentos, faturamento, estoque, preço, custo e resultados.
A tabela conhecida com Matriz 5W2H é basicamente um formulário para execução e controle de Tarefas onde são atribuídos para conclusão com os custos envolvidos.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	
01	**O Quê?**	Aquisição de um Software Patrimonial que deverá ser integrado aos Softwares Orçamentário, Financeiro e Contábil-CAPS.
	Por Quê?	Para composição de comissão de inventário; (publicação em instrumento oficial (ex: portaria)), bem como doação de bens a terceiros, com indicação do motivo do extravio.
	Quem?	Presidente do Tribunal, na elaboração e emissão do ato administrativo proibindo a movimentação dos bens nos locais inventariados.
	Onde?	Setor da DAG-Material e Patrimônio – TCE - RN.
	Quando?	Janeiro/ 2013 a Janeiro/ 2014, podendo ser prorrogado o prazo, através de Aditivo.
	Como?	Apresentando a relevância das ações a serem adotadas e as oportunidades, conhecimento e desenvolvimento que proporcionarão para esta Corte no setor de Patrimônio onde está inserido.
	Quanto?	R$ 8.000,00 (Oito mil reais) anual.
02	**O Quê?**	A emissão da etiqueta de tombamento com o código de barras, de maneira que possibilite as identificações necessárias, correspondentes ao bem.
	Por Quê?	Para organizar os setores, no controle de entradas e saídas, na baixa de bens com campo para justificativa.
	Quem?	Servidor (a) do setor de Material e Patrimônio.
	Onde?	Setor da DAG – Material e Patrimônio – TCE-RN.
	Quando?	Janeiro/ 2013 a Janeiro/ 2014, podendo ser prorrogado o prazo, mediante Termo Aditivo.
	Como?	Utilizando dados e informações alimentadas na ferramenta Excel através de planilhas e gráficos estatísticos.
	Quanto?	Seria gasto tempo.
03	**O Quê?**	Atualização dos registros patrimoniais e contábeis.
	Por Quê?	Identificação de irregularidades.
	Quem?	Servidor (a) do setor de Material e Patrimônio.
	Onde?	Setores do Tribunal de Contas-TCE-RN.
	Quando?	Anualmente.
	Como?	Atualização e Regularização dos bens, emissão dos termos de responsabilidade e de cessão desatualizados.
	Quanto?	Seria gasto tempo.
04	**O Quê?**	Elaboração de relatório com as principais informações para subsidiar a Unidade de Patrimônio e Unidade Contábil.
	Por Quê?	Para obter o sucesso no processo.
	Quem?	Servidor (a) do setor de Material e Patrimônio.
	Onde?	Setor da DAG-Material e Patrimônio – TCE - RN.
	Quando?	Anualmente.
	Como?	Atualização do Sistema Patrimonial.
	Quanto?	Seria gasto tempo.

05	**O Quê?**	Acompanhamento das manutenções, seguros e garantias, dos bens,
	Por Quê?	Para o controle do Patrimônio no inventário de bens que tem por finalidade confirmar a existência física, o valor, a localização e a propriedade dos bens.
	Quem?	Servidor (a) do setor de Material e Patrimônio.
	Onde?	Setor da DAG-Material e Patrimônio – TCE - RN.
	Quando?	Anualmente.
	Como?	Monitorar os bens por setor, local e centros de custos registrando inclusive as suas eventuais transferências.
	Quanto?	Seria gasto tempo.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar as dificuldades e melhorias do Setor de Patrimônio desta Corte, sendo que o Patrimônio Público pertencente a todos - a todo o povo - a todos cabe por ele zelar, preservando-o e defendendo-o. Quando o patrimônio estiver vinculado a um determinado ente público – a União, um Estado, um Município, uma autarquia ou empresa pública, a ele cabe, em primeiro lugar, adotar todas as providências necessárias à sua preservação e conservação.

Por isso, a Constituição da República atribui a uma instituição, especificamente, a tarefa de defender e proteger o Patrimônio Público.

O Patrimônio Público é um conjunto de bens e direitos de valor econômico, artístico, estético, histórico ou turístico, pertencentes aos entres da administração pública direta e indireta.

Será implantado o Software Patrimonial que deverá ser conectado aos Softwares Orçamentário, Financeiro e Contábil, permitindo os benefícios que:

O gerenciamento dos bens do ativo permanente contando com diversos identificadores de cunho patrimonial;

Acompanhamento dos bens por setor, local e centros de custos registrando inclusive as suas eventuais transferências.

O Software deverá efetuar automaticamente a depreciação e amortização, assim como, calcular o valor residual de cada bem, conforme tabela a ser fornecida pelo Tribunal de Contas, atualizando de imediato os registros contábeis.

O registro das baixas dos bens com cálculo do valor contábil atualizado, dos responsáveis pelos bens;

A emissão do termo de responsabilidade, bem como de formulário para inventário dos bens;

O acompanhamento das manutenções, seguros e garantias, dos bens;

O cadastro individualizado dos bens (nº do processo, nº do empenho, nº da nota fiscal, data de aquisição, nº do tombo, fornecedor, praça, localização e setor requisitante);

O relatório gerencial do cadastro de bens móveis, imóveis e intangíveis.

A emissão de um relatório gerencial com a movimentação de bens móveis entre setores do Tribunal;

Os controles de empréstimos de bens com indicação de data prevista para retorno e emissão de guia de empréstimo, de envio/retorno de bens para manutenção com atualização do estado de conservação, recebidos em doação, assim como, doados a terceiros, de número de plaquetas/etiquetas de tombo extraviadas com indicação do motivo do extravio;

Os cadastros de grupos e subgrupos de materiais, de taxas de depreciação por grupo de materiais, sendo o período para execução da depreciação determinada pelo Tribunal de Contas;

O relatório de baixa de bens, com campo para justificativa e s cadastros dos setores do TCE-RN.

A emissão da etiqueta de tombamento com o código de barras, de maneira que possibilite a identificação necessária (setor, data de aquisição, etc.), correspondente ao bem;

No controle do Patrimônio **o inventário de bens** é o instrumento de controle que tem por finalidade confirmar a existência física, o valor, a localização e a propriedade dos bens, de forma a possibilitar um melhor controle dos bens.

REFERÊNCIAS

ADM – 0128 – **Elaboração do Pré-projeto de TCC** – M. Sc. Ferreira – Antônio Carlos (cópias de texto 01 ao 10).

AGUIAR, Afonso Gomes. **Lei de Responsabilidade Fiscal.** Belo Horizonte: Fórum, 2004.

ARAÚJO, J. S. **Administração de Materiais.** 5.ed., São Paulo: Atlas, 1985.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Portaria nº STN nº 437/2012, de 13 de julho de 2012. **Manual de Contabilidade Aplicada Ao Setor Público**. 5. ed. Brasília, 2013.

DENCKER, Ada de Freitas M.; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas com ênfase em comunicação.** São Paulo: Futura, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria a prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004, cap. 6.

KUMMER, M.J. **Gestão do Patrimônio Público e Logística**, p. 144 – 145. In: FONSECA, L. S; TEDESCHI, G.; KRUMMER, M. J. Apostila do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2010.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

PLANO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 2009 - 2013. Natal: Terceirize, 2009.

REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. v.10, n.1, dez., 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEABRA, Isaac de Oliveira. **A NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DO TCE-PE E JURISDICIONADOS**. Recife-PE, 2012.

SETOR DE PATRIMÔNIO – SEPAT, Normas de Patrimônio, Departamento de Administração e Planejamento; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Sudeste de Minas Gerais, Campus Barbacena.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **RESOLUÇÃO Nº 009/2013-TCE –** Natal – 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Ioneide de Lima Silva

Maria Goretti Soares de Macêdo

AVALIAÇÃO DO SETOR DE CONTRATOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – TCE

Trabalho apresentado ao curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de graduação.

Orientadora:
Profª Marise Magaly Queiroz Rocha

Natal (RN)
2013

RESUMO

O trabalho tem como objetivo a melhoria do setor de contratos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. Ele possui uma abordagem qualitativa baseada em um método de pesquisa ação. Foi realizado um levantamento de priorização de problemas através da freqüência em que eles apareciam nos processos e a identificação das melhores práticas a serem aplicadas. Os resultados do diagnóstico apresentam a falta de procedimentos, políticas e diretrizes deficitárias como os principais problemas na gestão de contratos do Tribunal. O trabalho chegou a cinco práticas prioritárias, que apresentam maior impacto na melhoria dos processos, são elas: definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes; treinamento dos gestores envolvidos; criar normas e manuais; realizar maior fiscalização dos contratos e reavaliar e readequar o fluxo de contratos.
Palavra-Chave: Contratos. Tribunal de Contas. Gestão Pública.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 110

2 - PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DO SETOR PÚBLICO 110
2.1 - DISTINÇÃO ENTRE GESTOR E FISCAL DE CONTRATO 110
2.2 - ATRIBUIÇÕES DO FISCAL E GESTOR DE CONTRATOS 111
2.3 - MEDIDAS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS 111

3 - ASPECTOS GERAIS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO 112
3.1 - VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO 112
3.2 - DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO 113
3.3 - SURGIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 114
3.4 - RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 114

4 - RELATÓRIO DE PESQUISA 115
4.1 - METODOLOGIA 115
4.2 - LEVANTAMENTO DE PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS 115
4.3 - LEVANTAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS (SOLUÇÕES) 116
4.4 - PRIORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS NA MINIMIZAÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS 116
4.5 - MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DO TCE-RN 117
4.6 - PLANO DE AÇÃO PARA AS MELHORIAS PRIORIZADAS 117

5 - RESULTADOS 118
5.1 - ETAPA 1: LEVANTAMENTO DOS PROBLEMAS 118
5.2 - ETAPA 2: LEVANTAMENTO DE MELHORES PRÁTICAS 120
5.3 - ETAPA 3: PRIORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS NA MINIMIZAÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS 120
5.4 - ETAPA 4: MAPEAMENTO DE PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DO TCE-RN 120
5.5 - ETAPA 5: PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS PRIORIZADAS 121

6 - CONCLUSÃO 122

REFERÊNCIAS 123

1 - INTRODUÇÃO

A Lei nº 8.666/93 estabelece normas gerais acerca dos contratos administrativos, a qual compreende medidas como autorização legislativa, avaliação, motivação, indicação de recursos orçamentários e licitação.

Nos contratos administrativos são conferidas prerrogativas à Administração Pública para modificar, rescindir, fiscalizar e até aplicar sanções ao contratado com relação à execução dos mesmos. Apesar disso, poderão ocorrer dificuldades, como a inexistência de cláusulas necessárias estabelecidas por lei, falta de fiscais de contratos capacitados, problema de planejamento falta de responsabilização das empresas contratadas pelo inadimplemento na prestação de serviços, entre outras.

Os contratos administrativos celebrados pelo Estado do Rio Grande do Norte e por seus Municípios são fiscalizados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN, que também celebra contratos administrativos.

O presente trabalho visa avaliar a qualidade na execução dos contratos celebrados pelo TCE/RN, verificando se eles estão condizentes com aquilo que diz a lei, além de propor melhorias na gestão de contratos.

Para tanto, é necessário que seja elaborado um diagnóstico da situação atual do processo de Gestão de Contratos do TCE/RN e realizado um plano de ação de melhorias, levando em consideração os resultados obtidos neste trabalho.

2 - PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

O contrato administrativo, dentro do setor público, é regulamentado pelo capítulo III da lei 8.666/93. Ele pode ser definido como uma relação jurídica que surge da vontade recíproca entre a administração pública e terceiros de assumirem obrigações e direitos entre si.

O contrato público se difere do de direito privado, uma vez que leva em consideração o interesse público e por isso apresenta cláusulas que garantem a supremacia desse interesse sobre o setor privado.

Parte da supremacia existente nesses tipos de contrato é expressa pela possibilidade de fiscalização e aplicação de pena que o poder público possui. Para isso, a administração conta com o trabalho dos gestores e fiscais de contratos.

2.1- DISTINÇÃO ENTRE GESTOR E FISCAL DE CONTRATO

Na administração pública é possível encontrar dois atores que possuem sua atuação diretamente ligada à execução de contratos. São eles: o gestor e o fiscal de contratos.

A atividade do gestor de contratos esta relacionada ao planejamento, organização, coordenação e supervisão dos contratos existentes dentro da administração pública. Seu intuito é o de garantir a fiel execução do contrato, levando em consideração a observância das cláusulas contratuais e a realização do objeto.

Já a atividade do fiscal de contratos está associada à supervisão e controle da execução do contrato. Durante a sua atuação, o fiscal de contratos deverá registrar todas as ocorrências surgidas no decorrer da execução do objeto, rejeitar, todo ou em parte, obra ou serviço prestado em desacordo com as cláusulas do contrato, exigir o cumprimento de prazos, fazer a medição das atividades efetivamente prestadas e solicitar a liberação do pagamento pelo serviço.

Normalmente, a atuação do fiscal só é requisitada após a celebração do contrato. Ele também pode ser chamado para supervisionar um segmento do contrato, como a fiscalização administrativa, fiscalização trabalhista e previdenciária etc.

O gestor de contratos também poderá exercer a função de fiscalizador do contrato, porém é vedado ao fiscal assumir a responsabilidade pelo gerenciamento.

Diante do exposto, pode-se dizer que o gestor de contratos é o responsável pela coordenação

de todos os contratos firmados pelo órgão em que ele atua. Já a atuação do fiscal de contratos é pontual e está mais relacionada à fiscalização da execução do objeto.

2.2 - ATRIBUIÇÕES DO FISCAL E GESTOR DE CONTRATOS

Além dos aspectos abordados no tópico anterior, é importante que o fiscal e o gestor de contratos conheçam quais as suas atribuições. Cada contrato pode exigir atribuições específicas, contudo é possível citar algumas que estão presentes na maior parte deles.

- Conhecer com detalhes o contrato, para que se possa aferir com precisão se o objeto foi executado de acordo com o contratado;
- Verificar se o contrato está sendo atendido integralmente ou parcialmente;
- Justificar a alteração no objeto, demonstrando tecnicamente o motivo da mudança e comprovando a vantajosidade da opção preferida;
- Atestar as notas fiscais referentes à prestação de serviços e encaminhá-las para pagamento;
- Verificar a situação trabalhista dos trabalhadores terceirizados, como a anotação na carteira do trabalho, gozo de férias, uso de equipamentos de segurança e descanso semanal, ainda que não estejam previstos no contrato.
- Anotar em formulário próprio as ocorrências relativas a problemas na execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas cometidas;
- Fixar prazo para correção dos problemas identificados na execução do contrato e informar ao superior competente ocorrências que possam inviabilizar ou gerar dificuldades à conclusão de obras no prazo;
- Estar atento ao prazo de vigência do instrumento contratual e solicitar a sua prorrogação, em tempo hábil, quando houver interesse da administração.

É possível perceber, pelas atribuições descritas acima, que o gestor e fiscal de contrato atuam como fiscais. Seus trabalhos visam à aplicação mais racional do dinheiro público, através do acompanhamento dos termos do contrato, para que se possa garantir que o serviço seja prestado de acordo com o que foi contratado pela administração pública.

2.3 - MEDIDAS DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

Para que se tenha uma boa gestão de contratos é necessário antever possíveis problemas que podem surgir no decorrer da prestação de serviço e tomar medidas para preveni-los. Dar transparência ao processo, verificar a capacidade financeira da empresa, idoneidade da contratada e especialização são medidas que poderão evitar maiores transtornos a administração pública.

A transparência no processo é apontada por Braga (2011) como "um instrumento da alta gerência para fomentar que seus servidores e usuários dos serviços prestados o auxiliem a verificar a correta execução do contrato e a sua fiscalização, no cotidiano". Agindo assim, espera-se que ao se sentir fiscalizada, a prestadora de serviços buscará minimizar seus erros para impedir possíveis punições.

Amélia Midori (2010) apud Angélica Guimarães (2009, p.16) cita outras medidas de gestão que podem estar contida no ato convocatório. São elas: a comprovação de "patrimônio líquido de no mínimo 5% do valor estimado da licitação; planilhas abertas, com cotação de todos os itens que compõem o preço por categoria envolvida na prestação dos serviços"; "atestados de capacidade de execução de serviços similares em quantidade, qualidade e prazos" e "que os valores correspondentes às parcelas salariais devidas aos trabalhadores envolvidos na prestação dos serviços sejam realizados através de depósito vinculado na conta-corrente da prestadora", impedindo "que a empresa receba os créditos e desvie a finalidade ou que esta tenha dívidas para com a instituição bancária e esta bloqueie os valores, impedindo o cumprimento das obrigações trabalhistas".

A averiguação da idoneidade da prestadora de serviço é um requisito importante para se autorizar a contratação. A administração pública pode verificar a situação da empresa terceirizada junto ao INSS, conferir a existência de débitos estaduais, consultar a atuação da empresa quando esta já tiver contratado com outras instituições públicas. Ainda com relação à idoneidade, devem ser desclassificadas as empresas cujos donos sejam parentes de primeiro grau de servidores da instituição.

Outro elemento importante é a especialização da empresa prestadora de serviço. É importante observar, numa contratação, se a contratada possui uma atuação bem definida, que assegure que a empresa está realmente capacitada para a execução do contrato.

Como se pode verificar existe uma série de medidas que podem ser adotadas antes da celebração do contrato. Colocá-las em prática poderá prevenir uma série de problemas futuros para a instituição.

3 - ASPECTOS GERAIS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

As ações executadas dentro de uma Instituição podem ser divididas em atividade-fim e atividade-meio. A primeira delas esta relacionada ao trabalho que envolve diretamente a missão da organização. Já a segunda, trata das atividades de apoio que não estão diretamente envolvidas na execução do trabalho da Instituição. Os serviços de limpeza, manutenção patrimonial e segurança constituem as áreas mais comuns.

O processo de terceirização se dá pela transferência de algumas das atividades-meios para terceiros. De acordo com Marçal (2003, pg131) esse processo "não apresenta conteúdo único ou específico. A terceirização pode efetivar-se por diversas modalidades, cada qual com perfil próprio. Mais ainda, a terceirização é uma alternativa de organização empresarial e não uma modalidade contratual específica."

Com o desenvolvimento do processo de terceirização e disseminação das empresas terceirizadas (prestadoras de serviços ou fornecedoras de bens) ouve uma série de mudança nas instituições. Com o incremento na contratação dessas empresas, o mercado se tornou mais competitivo, forçando-as a se especializarem e buscarem a excelência nas atividades as quais se propõem realizar. Vale lembrar que essa competitividade pode trazer mais um benefício para a contratante, que é o barateamento dos preços dos produtos ou serviços ofertados. A terceirização permite ainda aos empregados que desfaçam o vínculo empregatício com as empresas e prestem seus serviços por conta própria, podendo ser uma oportunidade de ganho e independência.

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

3.1 - VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

O processo de terceirização não é uma novidade no setor público. Ele foi importado do setor privado como uma alternativa para melhorar a eficiência da máquina pública e trouxe uma série de vantagens do ponto de vista da gestão.

Segundo Marçal (2003, p 132) "a grande vantagem da terceirização reside na perspectiva de redução de custos em proporção superior aos resultados obteníveis por meio da estrutura anterior. Ou seja, o preço pago aos terceiros é inferior ao custo (direto e indireto) que o empresário teria de enfrentar para produzir ele próprio os mesmos bens ou serviços."

Como segunda vantagem desse processo pode-se citar o fato de que a administração pública foi direcionada para a execução de sua atividade-fim, delegando a terceiros a realização de atividades instrumentais. Isso levou não só uma maior especialização do setor público como também gerou uma especialização no setor terceirizado. Isso ocorre porque a empresa contratada tem com objetivo principal a realização da atividade que o órgão contratante não reconhece como foco de sua atuação.

Outro benefício do processo de terceirização é o aumento da eficiência do gasto público, via enxugamento de custos devido o maior controle de material, pessoal e desperdícios.

Também vale lembrar o aumento da capacidade de adaptação a mudanças. Isso porque uma administração enxuta costuma responder melhor a mudanças de cenários. Como a administração passa a ser feita de forma mais focada, diminui-se o tempo para tomada de decisões.

Outra vantagem ocorre com a diminuição da responsabilidade social e sindical, tendo em vista que parte dos funcionários que passam a atuar nas instituições são estranhos ao quadro da administração.

Também se pode citar como vantagem a transformação de um custo fixo em um custo variável.

Como se vê, são muitas as vantagens da terceirização. Talvez por isso ela tenha alcançado espaço nos mais diversos setores da economia e seja considerada como um processo irreversível.

3.2 DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

O processo de terceirização não apresenta apenas vantagens. Ele é constantemente apontado como sendo responsável por levar a um processo de precarização das relações de trabalho, por isso mesmo, virou alvo de pesquisa para muitos estudiosos.

Uma das desvantagens ocorre pela percepção de existência de dois patrões ou de nenhum patrão definido, por parte do trabalhador. Isso ocorre porque o processo de subordinação da administração pública sobre os trabalhadores terceirizados não se dá de forma direta. Trata-se de uma subordinação jurídica, onde um representante da administração pública trata dos problemas referentes à prestação do serviço com um encarregado da empresa contratada. Contudo, na prática, é comum os contratados responderem diretamente as ordens do contratante e do encarregado da prestadora de serviço.

Outro ponto que pode tornar-se um problema para a instituição é a subestimação dos custos ocultos. Segundo Ana Lúcia (2009, p. 25) "existem os custos de procura e contratação e os custos de administração da prestadora de serviços. Estes últimos possuem três dimensões:

a. Monitoração do acordo para assegurar que as prestadoras de serviços estão cumprindo as obrigações contratuais;
b. Barganha com as prestadoras de serviços e sanção quando o desempenho estiver em desacordo com o contrato;
c. Negociação de mudanças quando ocorrerem situações não previstas."

Oliveira (2009, p. 25) também cita a perda do controle das etapas terceirizadas como uma desvantagem desse processo. Segundo a autora "A perda de controle pode ocorrer por dois motivos: (a) falta de capacidade em lidar com o prestador de serviços e (b) não administrar ativamente a prestadora de serviços, ou seja, distanciar-se. Terceirizar não é abdicar, por esse motivo é necessário que as organizações tenham profissionais experientes para gerenciarem os contratos de prestação de serviços."

Vale também ressaltar que existe a possibilidade de se contratar a prestadora de serviço errada, o que pode comprometer com todo o processo de terceirização. Custos elevados e desempenho medíocre podem gerar a necessidade de rescisão do contrato o que obrigaria a administração pública a realizar um novo processo burocrático para a contratação de uma nova empresa.

O último problema aqui apontado é a configuração do vínculo empregatício que ocorre quando a relação de emprego apresentar características de subordinação, pessoalidade, regularidade e onerosidade. Por esta razão, para que não se crie um vínculo entre o setor público e o contratado, a administração deve celebrar contratos de terceirização apenas com empresas legalmente constituídas.

3.3 - SURGIMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O processo de terceirização do setor público no Brasil possui mais de quarenta anos. O Decreto - lei nº 200/67, em seu capítulo III, já previa a descentralização e a execução indireta de algumas atividades que não estivessem ligadas a gestão e ao controle público. No Art. 10 do referido decreto a execução das atividades da Administração Federal deveriam ser amplamente descentralizadas, inclusive para órbita privada, mediante contratos e concessões.

Posteriormente, a Constituição Federal de 1988 também previu a possibilidade de contratação de agentes privados para a execução de serviços, contudo condicionou essa contratação a existência de uma lei específica. Com o intuito de atender a este dispositivo constitucional surgiu a Lei 8666/93, que trata do processo de licitação e contratos.

> Constituição Federal de 1988
> Capítulo VII
> XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Nos dias atuais a terceirização está presente nos variados campos do setor público. Ela tem sido utilizada como uma alternativa para a flexibilização da gestão de trabalho. Contudo, não é possível determinar aqui se ela tem se mostrado apenas como um mecanismo de redução de custos, ou se também resultou no aumento da qualidade na prestação dos serviços.

3.4 - RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública tem o dever de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos por ela celebrados. Um dos itens a serem verificados é a situação trabalhista dos profissionais contratados pela empresa prestadora de serviço. Isso decorre do entendimento de que a instituição contratante possui responsabilidade subsidiária em caso de inadimplemento do prestador de serviço.

Entende-se como responsabilidade subsidiária a obrigação de um segundo devedor, caso a possibilidade de pagamento do devedor principal seja exaurida. No caso de débitos trabalhistas e previdenciários a Administração Pública pode vir a ser chamada a quitar a dívida, ainda que o trabalhador não faça parte de seu quadro de servidores, contudo, sem gerar vínculo empregatício.

Esse pensamento vai de encontro aquilo que está escrito no § 1º do artigo 71 da Lei 8.666/93, que retira da Administração Pública a responsabilidade pelo inadimplemento sobre os débitos trabalhistas das empresas prestadores de serviço por ela contratada.

> Art.71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.
> § 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

Todavia o Tribunal Superior do Trabalho (TST) considera que a Administração Pública possui uma responsabilidade subsidiária nesses casos. Esse entendimento esta expresso no inciso IV da Súmula 331 do TST.

> IV- O inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do empregador implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Apesar do entendimento jurídico sobre o tema, segundo Almeida (p. 1374), a súmula 331 do TST não deve ser utilizada de forma indiscriminada nos casos de decisões judiciais que equiparam todo e qualquer contratante de serviços como responsáveis pelos direitos trabalhistas de empresas terceirizadas. A análise de cada caso é importante.

4 - RELATÓRIO DE PESQUISA

4.1 - METODOLOGIA

O presente trabalho possui uma abordagem qualitativa baseada em um método de pesquisa ação. A pesquisa ação consiste de um time de profissionais que planejam, agem e avaliam os resultados das ações e monitoram as atividades (THIOLLENT, 1986). Para a execução do trabalho, foram planejadas cinco principais etapas: (I) levantamento dos problemas, (II) levantamento das melhores práticas, (III) priorização das melhores práticas em relação aos problemas, (IV) mapeamento do processo de gestão de contratos e (V) plano de ação para as melhorias priorizadas. As etapas do processo e seu fluxo são apresentadas na Figura 01. O detalhamento das atividades previstas em cada etapa é apresentado a seguir.

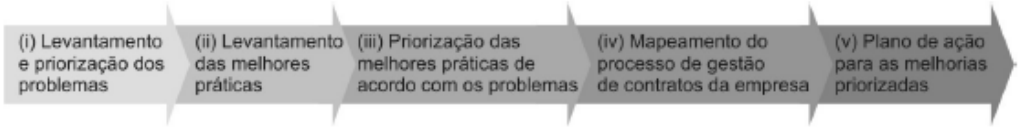


Figura 01 – Apresentação das etapas planejadas no trabalho

4.2 - LEVANTAMENTO DE PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS

O levantamento dos problemas relacionados à gestão de contratos do TCE-RN foi realizado por meio de aplicação de um questionário entre servidores do Setor de Contratos do Tribunal de Contas.

A priorização destes problemas foi realizada pela frequência da presença de cada problema identificado em uma amostra dos processos de contratos do TCE-RN. Para isto, foi selecionada uma amostragem que corresponde a 92% dos contratos ativos do TCE-RN. Nesta amostragem de contratos, foi analisada pelos Servidores da Assessoria de Planejamento e Gestão (em um grupo focado) a presença de cada problema identificado anteriormente. Por meio de um modelo aditivo (soma das frequências de cada problema na amostra de processos), é obtido um índice que representa a frequência de cada problema nos processos do TCE-RN. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 1.

Entrada	Método	Saída
Identificação dos problemas relacionados à gestão de contratos do Tribunal	Questionário fechado aplicado entre colaboradores envolvidos no processo (n=8)	Lista de problemas relacionados à administração dos contratos do Tribunal
	Grupo focado realizado entre os colaboradores do setor de administração de contratos (n=5)	Índice de frequência de cada problema no portfólio de processos do Tribunal

Quadro 1 – Entradas, método e saída da etapa de levantamento e priorização dos problemas.

4.3 LEVANTAMENTO DAS MELHORES PRÁTICAS (SOLUÇÕES)

O levantamento das melhores práticas para a gestão de contratos foi realizado através de levantamento bibliográfico, levantamento com os servidores da APG e questionário com colaboradores. As melhores práticas identificadas na bibliografia estão baseadas no PMI. Isto acontece em razão de o PMI ser considerado uma importante instituição promotora de conhecimentos direcionado para a gestão de projetos. No PMI, foram selecionadas as melhores práticas sugeridas na seção "gerenciamento de aquisições" que possuem maior relação com o processo de gestão de contratos do TCE-RN. Foi realizado um levantamento para identificar as melhores práticas (soluções) junto aos servidores da Assessoria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas- APG, e colaboradores das áreas envolvidas com contratos, por meio de questionários, complementando a lista de melhores práticas para a gestão de contratos do TCE-RN. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 2.

Entrada	Método	Saída
➢ Identificação das melhores práticas relacionadas à gestão de contratos.	➢ Levantamento bibliográfico baseado no PMI (2004)	➢ Lista de melhores práticas relacionados à administração dos contratos.
	➢ Grupo focado realizado entre os colaboradores do setor de administração de contrato (n=5)	
	➢ Questionário aplicado a colaboradores das áreas envolvidas no processo (n=8)	

Quadro 2 – Entradas, métodos e saída da etapa de levantamento das melhores práticas (soluções)

4.4 PRIORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS NA MINIMIZAÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Com a lista das melhores práticas para os projetos e a lista dos problemas na gestão de contratos do TCE-RN priorizados de acordo com sua frequência nos processos do Tribunal de Contas é construída uma matriz. Esta matriz é composta por (i) problemas e (j) melhores práticas.

Para a priorização do impacto de cada melhor prática (i) na minimização do problema (j), é utilizada uma estrutura baseada no MAUT. O MAUT (multiattributeutility) fornece ao tomador de decisão melhores condições para a estruturação dos problemas de forma hierárquica avaliando subjetivamente informações quantitativas e qualitativas (MIN, 1994; CRISTOFARI JR., 2008). Utiliza-se uma escala de quatro pontos (0,3,6,9), em que '0' representa que a melhor prática (i) não possui impacto no problema (j) e '9'quando a melhor prática (i) possui o maior impacto na minimização do problema (j). Após a identificação da relação de impacto de cada melhor prática (i) para a minimização do problema (j) pelos 4 servidores da Assessoria de Planejamento e Gestão e membros deste trabalho, foi ponderada esta relação pelo índice de impacto de cada problema nos processos do TCE-RN (frequência do problema nos processos do TCE-RN). Este relacionamento é realizado por meio de uma soma produto entre as avaliações dos Servidores da

APG com o índice de frequência de cada problema nos processos do TCE-RN.

O resultado desta etapa consiste em uma lista das melhores práticas priorizadas de acordo com a sua capacidade de minimizar os problemas nos processos integrantes do Tribunal. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentadas no Quadro 3.

Entrada	Método	Saída
➢ Identificação das melhores práticas relacionadas à gestão de contratos.	➢ Levantamento bibliográfico baseado no PMI (2004)	➢ Lista de melhores práticas relacionados à administração dos contratos.
	➢ Grupo focado realizado entre os colaboradores do setor de administração de contrato (n=5)	
	➢ Questionário aplicado a colaboradores das áreas envolvidas no processo (n=8)	

Quadro 3 – Entradas, método e saída da etapa de priorização das melhores práticas na minimização dos problemas identificados.

4.5 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DO TCE-RN

Para identificar a forma como o processo de gestão de contratos acontece no TCE-RN, foi realizado um mapeamento básico deste processo. Para este objetivo, foi utilizado o método swinlanes (JESTON; NELIS, 2006). Este método tem por característica identificar o fluxo de atividades e os responsáveis por esta atividade de forma simultânea. O resultado desta etapa consiste na representação gráfica do fluxo atual das atividades e dos responsáveis pelo processo de gestão de contratos do TCE-RN. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 4.

ENTRADA	MÉTODO	SAÍDA
Levantamento das atividades do processo de gestão de contratos do Tribunal e seu fluxo	Levantamento das atividades do processo de gestão de contratos do Tribunal e seu fluxo	Fluxo de atividades, identificação dos responsáveis e envolvidos em cada atividade dos processos mapeados

Quadro 4 – Entradas, método e saída da etapa de mapeamento do processo de gestão de contratos do Tribunal

4.6 - PLANO DE AÇÃO PARA AS MELHORIAS PRIORIZADAS

A partir da identificação das melhores práticas priorizadas, será realizado um plano de ação (5W2H) para implementar as cinco melhores práticas com maior impacto nos problemas de gestão de contratos do Tribunal. As entradas, o procedimento e as saídas desta etapa são apresentados no Quadro 5.

ENTRADA	MÉTODO	SAÍDA
Listas de melhores práticas priorizadas de acordo com sua capacidade de minimizarem os problemas de gestão do Tribunal	5W2H	Plano de ação para a implementação das 5 melhores práticas priorizadas

Quadro 5 – Entradas, método e saída da etapa plano de ação para as melhorias priorizadas.

5 - RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados conforme as etapas propostas na sessão de metodologia.

5.1 - ETAPA 1: LEVANTAMENTO DOS PROBLEMAS

Os problemas relacionados à gestão de contratos do TCE-RN foram identificados por meio de um levantamento com um grupo de 4 Servidores (lotados na Assessoria de Planejamento e Gestão) e questionários com 8 servidores envolvidos no processo. Após os problemas levantados, foi realizada uma análise de sua frequência em uma amostra dos contratos do TCE-RN. Foram selecionados para a amostra alguns contratos em análise no setor de contratos no período. Foram selecionados 25 contratos, correspondendo a 92% dos contratos vigentes no TCE-RN. Estes contratos apresentam características diversas, como valores, classificação, modalidades e complexidade, representando satisfatoriamente a totalidade de contratos do TCE-RN. A Tabela 1 apresenta os problemas identificados e a sua frequência na amostra dos contratos do TCE-RN.

Ao analisarmos os problemas, verificamos que a falta de procedimentos, políticas e diretrizes, juntamente com a falta de capacitação técnica, inexistência de gestores de contrato, falta de sistematização dos trâmites dos contratos, orçamento limitado, falta de procedimentos para penalidades das contratadas e falta de monitoramento das garantias são os que possuem maior frequência, sendo verificados em 73,76% dos processos analisados. Verifica-se que estes problemas possuem relação com a frequente mudança da direção, das comissões, falta de pessoal, orientação política da gerência dentre outros. Estes problemas são frequentes na gestão da administração pública, como no caso do Órgão em estudo. Apesar de se identificar esta relação de causa e efeito, não serão abordadas estas causas em razão da dificuldade de ação de melhorias nas áreas gerenciais do TCE-RN. Sendo assim, as propostas de melhoria estão focadas na minimização das consequências destes problemas no Tribunal de Contas em estudo.

ITEM	PROBLEMAS	RELAÇÃO DE PROCESSOS																												ÍNDICE DE FREQUENCIA
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
1	Procedimentos, políticas e diretrizes deficitários (em razão de frequente mudança de direção, comissões, frequente falta de pessoal, falta de orientação política da gerência)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	1		0	23
2	Falta de capacitação técnica dos colaboradores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1	1		0	23
3	Inexistencia de Gestor de Contratos formalmente designado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		0	24
4	Erros nos requisitos básicos dos projetos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		0	0	0		0	2
5	Notas fiscais com valores divergentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0	0
6	Propostas/planilhas de preços mal formuladas com ou sem percentuais divergentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		0	0	0		0	2
7	Atrasos nos encaminhamentos dos processos	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	9
8	Demora nas análises dos processos na Consultoria Jurídica	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	9
9	Demora nas análises dos processos nos demais setores	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	9
10	Falta de sistematização no trâmite processual de contratos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	20
11	Orçamento limitado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	20
12	Falta procedimentos para penalidades das contratadas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0		0	20
13	Erros nos Editais ou Termos de Referência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		0	0	0		0	2
14	Existência de desvio no objeto e/ou finalidade do contrato	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0	1
15	Falta de documentação/certidões da contratada	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0		0	0	0		0	14
16	Falta de monitoramento das garantias	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0		0	0	0		1	19
17	Falta segregação de funções entre os responsáveis pela certificação e atesto das notas fiscais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	1		0	4
18	Desnecessidade do Contrato	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0	1

Tabela 01 - Frequência de Problemas por processo

5.2 - ETAPA 2: LEVANTAMENTO DE MELHORES PRÁTICAS

As melhores práticas foram identificadas através da bibliografia (PMI, 2004), de sugestões dos servidos da APG e das respostas do questionário já mencionado. Após o levantamento das melhores práticas, estas foram categorizadas e classificadas de forma mais genérica, seguindo as fases propostas no PMI. A fim de facilitar a compreensão da equipe de trabalho, algumas das melhores práticas identificadas foram renomeadas seguindo os termos de conhecimento dos colaboradores do TCE-RN. Identificou-se que algumas melhores práticas sugeridas e/ ou identificadas na bibliografia tiveram que ser agrupadas, pois são comuns a mais de uma fase. Quanto às melhorias: reavaliação e readequação do fluxo do processo de contrato e treinamento dos gestores e envolvidos foram classificados na fase práticas genéricas devido à competência destas, e que não estavam incluídas em nenhuma fase indicada na bibliografia consultada. O Quadro 07 apresenta as melhores práticas identificadas, classificadas de acordo com a fase correspondente e também a sua origem.

FASE	MELHOR PRÁTICA	PMI	Sugestões	APG
Planejar Compras	Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes	X	X	X
	Realizar cronogramas de execução do serviço ou entrega do material	X		X
	Planejar orçamento	X		X
	Identificar riscos na contratação	X		
	Realizar pesquisa de mercado	X		
Planejar contratações	Criar documentos padronizados	X	X	X
	Criar normas e manuais	X	X	X
Solicitar Respostas dos fornecedores	Criar cadastro de fornecedor	X		X
Selecionar fornecedores	Instruir a contratada	X		X
Administração de contrato	Fiscalizar os contratos	X		X
	Aplicação de penalidades	X		X
	Reavaliar e readequar o fluxo de pagamento das notas fiscais	X		X
	Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/softwares	X		X
Práticas genéricas	Reavaliação e readequação do fluxo do processo de contratos	X	X	X
	Treinamento dos gestores e envolvidos	X	X	X

Quadro 07 – Levantamento das melhores práticas para a minimização dos problemas.

5.3 - ETAPA 3: PRIORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS NA MINIMIZAÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Para a priorização das melhores práticas, foi utilizado Maut. Por meio da avaliação dos servidores da APG, foi identificada a capacidade de cada melhor prática em minimizar cada problema. Esta relação ainda foi ponderada pelo índice de impacto de cada problema no TCE--RN. A tabela 02 apresenta a matriz desenvolvida.

O resultado desta matriz apresenta as melhores práticas que possuem maior impacto na minimização dos problemas nos processos do TCE-RN. Para as cinco melhores práticas com maior impacto na minimização dos problemas relacionados à gestão de contratos do TCE-RN, será realizado um plano de ação para a sua implementação. O resultado da priorização das melhores práticas é apresentado no Quadro 8.

5.4 - ETAPA 4: MAPEAMENTO DE PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS DO TCE-RN

Para esta etapa, foi utilizado o método SwinLanes (JESTON;NELIS, 2006). Sua aplicação foi essencial para compreensão das atividades relacionadas à gestão de contratos e contribuiu para identificação dos colaboradores envolvidos. O resultado pode ser visualizado parcialmente na Quadro 8.

MELHORES PRÁTICAS	ÍNDICE DE IMPACTO
Definir/adequar políticas, procedimentos e diretrizes	1261
Treinamento dos gestores e envolvidos	988
Criar normas e manuais	943
Realizar maior Fiscalização dos contratos (por parte dos gestores)	937
Reavaliar e readequar o fluxo de contratos	901
Criar documentos padronizados	877
Identificar riscos na contratação	811
Exigir cronogramas de execução do serviço ou entrega do material (quando necessário)	781
Aplicar penalidades nas contratada (quando necessário)	779
Reavaliar e readequar o fluxo de pagamentos em notas fiscais	730
Instruir a contratada	679
Planejar orçamento	625
Criar cadastro de fornecedor	613
Realizar pesquisa de mercado	589
Revisar, corrigir e/ou substituir sistemas/softwares	439

Quadro 8 - Melhores práticas priorizadas.

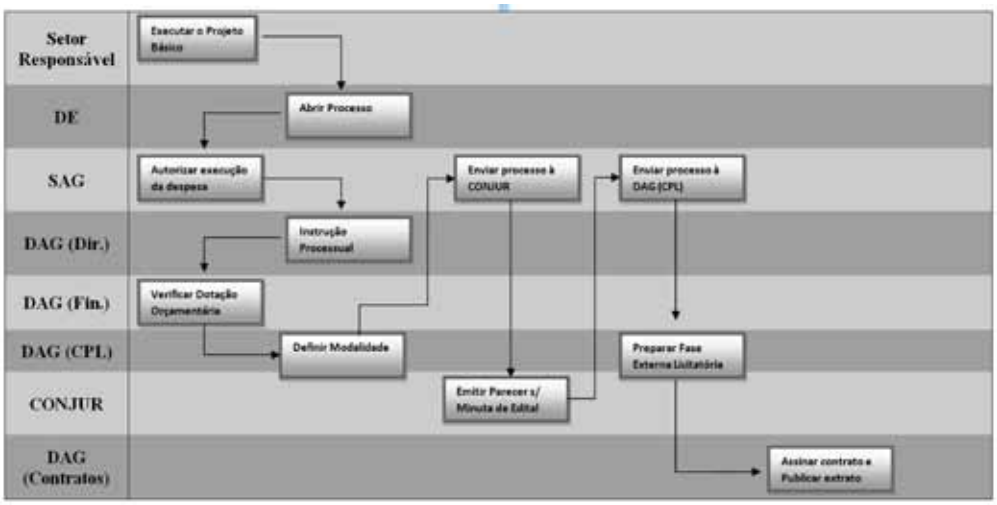


Figura 2 – Mapeamento das macroatividades do processo de gestão de contratos do Tribunal.

5.5 - ETAPA 5: PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS PRIORIZADAS

A partir dos resultados obtidos na matriz de priorização das melhores práticas (Quadro 8), foi elaborado um plano de ação utilizando o método 5W2H com as 5 (cinco) melhores práticas de maior impacto na minimização dos problemas da gestão de contratos do TCE-RN, conforme apresentado no Quadro 9. Apesar de parte dos problemas identificados possuir entre suas causas determinadas práticas aplicadas na administração pública, tais como a frequente mudança da direção, orientação política da gerência e falta de pessoal, as propostas de melhoria aqui apresentadas tem foco nos procedimentos operacionais do Tribunal, não abrigando questões gerenciais do TCE-RN.

Utilizando o método proposto neste trabalho, o plano de ação proposto apresenta as principais ações a serem propostas à presidência do Tribunal a fim de minimizar problemas (custos, retrabalho, irregularidades, etc.) na gestão de contratos e contribuir para o TCE-RN atingir seus objetivos estratégicos.

Plano de Ação				
What? (O que?)	**Why? (Como?)**	**Who? (Quem?)**	**When? (Quando?)**	**Where? (Onde?)**
Definições de políticas, procedimentos e diretrizes	Rever os procedimentos, as políticas e diretrizes, e definir padrões e adaptá-los à realidade.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento	até 2014	Interno
Reavaliação e readequação do fluxo de contratos	Realizar o mapeamento e atualização das atividades/ envolvidos com as atividades relacionadas à gestão de contratos.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento	até 2014	Interno
Treinamento dos gestores e envolvidos	Realizar contratação de cursos específicos sobre os seguintes temas: (i) Aperfeiçoamento de pregoeiros: pregão presencial e eletrônico e noções de SRP; (ii) Sanções administrativas à luz da legislação; (iii) Licitação e contratos; (iv) Elaboração de termo de referencia e normas de elaboração de edital; (v) Licitação de TI; (vi) Gestão de convênios; (vii) Especialização de gestores; (viii) Contratos de obra e serviços de engenharia	Seleção e Treinamento	ano de 2014	Interno e em outras instituições
Maior fiscalização dos contratos (por parte dos gestores)	Definir o papel de fiscal e suas atribuições, e rever o papel do gestor, através de novos procedimentos, criar ferramentas para o controle e acompanhamento.	Gestores e fiscais	A partir dos papéis definidos	Interno
Documentos padronizados	Identificar os documentos necessários e desenvolver padrões de acordo com as categorias.	Adm. Contratos, Compras, Desenvolvimento e Expansão, Suprimentos, Planejamento		Interno

Quadro 9 - Plano de Ação para a implementação das melhores práticas priorizadas.

6 - CONCLUSÃO

Este trabalho descreveu uma pesquisa ação através da metodologia proposta. Esta se mostrou válida. Através do método proposto, pode se alcançar os objetivos, tais como: levantamento do estado atual do processo de gestão de contratos, diagnóstico das principais dificuldades e a proposição de melhorias para este processo do TCE-RN. A aplicação desta metodologia resultou na elaboração do plano de ação com as 5 (cinco) melhores práticas prioritárias (de maior impacto). A implantação destas melhores práticas ainda está alinhada com os objetivos propostos no plano estratégico do Tribunal, que visa atender os seguintes objetivos: modernizar as práticas de gestão, fortalecer as práticas de planejamento, otimizar

aplicação dos recursos públicos com foco nos resultados. Embora a implantação das melhores práticas selecionadas não tenha entre seus objetivos ganhos financeiros, é esperado que as melhorias resultantes de sua implementação incrementem a eficiência da gestão de contratos do TCE-RN e esta melhoria tenha impacto nos custos e gastos relacionados a este processo no Tribunal.

Entre as dificuldades encontradas na execução deste trabalho, pode ser destacado o mapeamento do processo no TCE-RN, muito em razão:

- das diversas atividades envolvidas;
- a falta de definição de procedimentos;
- falta de políticas e diretrizes para fornecimento dos dados solicitados pela APG;
- inexistência de gestores de contrato;
- falta de sistematização dos trâmites dos contratos;

Nesse contexto, faz-se mister que o TCE/RN estabeleça diretrizes capazes de superar as deficiências na gestão dos contratos. E para isso recomendamos o seguinte:

a. designar por meio de portaria um gestor para cada contrato firmado pelo TCE/RN;
b. aprimorar o controle dos contratos com a finalidade de certificar (gestor do contrato) e atestar (setor diretamente responsável), com exatidão, as regularidades no recebimento do bem ou do serviço contratado;
c. verificar a qualidade dos produtos ou serviços entregues e o acompanhamento da execução dos contratos;
d. treinar os Gestores dos contratos;
e. controlar alterações nos contratos por intermédio de aditivos de Inclusão e Exclusão;
f. controlar os custos dos contratos;
g. controlar as vigências dos contratos e suas renovações;
h. possibilitar o controle de renegociação e propostas de abatimento de reajuste contratual;
i. monitoramento quanto aos requisitos legais dos contratos;
j. monitoramento das garantias dos contratos;
k. manter um histórico do valor inicial dos contratos e suas variações;
l. proporcionar informações gerenciais com relação aos contratos vigentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ricardo. Terceirização da mão de obra na Justiça do Trabalho e a aplicação da Súmula n. 331 do TST. Jornal trabalhista Consulex, v. 28, n. 1374, p. 13, maio 2011.

BRASIL, Lei n. 8.666 de 21 de maio de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União de 22 de junho de 1993.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. Aspectos preventivos na gestão de contratos administrativos. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/21667/aspectos-preventivos-na-gestao-de-contratos-administrativos >. Vitória, 2011. Acesso em: 05 out. 2013.

BERNARDES, Juliana; FREIRE, Teresa. Terceirização e Responsabilidade Subsidiária. Disponível em: < http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/27256/2012freire_teresa_bernardes_juliana.pdf?sequence=1> Acesso em 18 de outubro de 2013.

CRISTOFARI JR., C.A. Proposta de um métodos de análise de maturidade e priorização de melhorias na gestão do PDP. Porto Alegre: UFRGS. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2008.

JESTON, J.; NELIS, J. Business Process Management: practical guidelines to successful implementations. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006

JUSTEM FILHO, Marçal. Teoria geral das concessões de serviço público. São Paulo: Dialética, 2003.

MILESKI, Hélio Saul. O Controle da Gestão Pública. 2. ed. Ver. Atual. E aum. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. Terceirização e Satisfação com o Trabalho. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream /handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf?sequence=1>. Rio de Janeiro, 2009. Acesso em 16 de outubro de 2013.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. Terceirização na Administração pública: a gestão e a fiscalização dos contratos. Disponível em < http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055866.PDF> Acesso em 01 de outubro de 2013.

José Araújo Filho

Jonas Tavares do Nascimento

POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – TCE/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes, M.Sc.

Natal (RN)
2013

RESUMO

No âmbito das organizações públicas brasileiras, cada vez mais se faz constante o investimento no capital intelectual de seus servidores, objetivando garantir-lhes atualização permanente, a fim de que possam atender às necessidades da sua clientela, a sociedade do conhecimento e da informação. O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte é exemplo disso, carecendo, portanto, de tratar a capacitação continuada como condição indispensável ao aperfeiçoamento profissional do seu corpo funcional, buscando garantir o bom desempenho das funções por ele desempenhada. O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa de natureza qualitativa, quanto à abordagem, realizada junto ao Tribunal de Contas, voltada para a análise do processo de capacitação de seus servidores e das perspectivas de viabilização e agilização da implantação de uma política de educação continuada no âmbito da Instituição. No que diz respeito aos seus objetivos, a pesquisa revestiu-se de caráter exploratório e descritivo, desenvolvendo-se o estudo a partir de análise documental, entrevistas e aplicação de questionários. Os resultados revelaram que, mesmo diante do crescente e acelerado processo de modernização por que vem passando, o TCE/RN, relativamente à qualificação profissional dos seus servidores, ainda não se adequou ao mais atualizado modelo de educação corporativa. O estudo de caso, portanto, buscou identificar a importância da educação continuada para o Tribunal, levantar os entraves que têm obstaculizado a sua implementação e apresentar soluções direcionadas ao desenvolvimento e à consolidação de políticas de capacitação para os servidores da referida Instituição.
Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional; Capital Intelectual; Educação Corporativa; Capacitação Continuada; Qualificação Profissional.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 127
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 127
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA 130
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 130
1.3.1 - Objetivo Geral 130
1.3.2 - Objetivos Específicos 130
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 131

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 131

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO 134
3.1 - TIPO DE PESQUISA 134
3.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA 135
3.3 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 135
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 136

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 136
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 136
4.2 - POSSÍVEIS MODOS DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS 141

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W1H 143

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 145

REFERÊNCIAS 145

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, órgão constitucional autônomo criado oficialmente em 12 de janeiro de 1961, tem como atividade precípua a fiscalização das atividades executadas no âmbito do referido Estado, bem como dos 167 Municípios deste, em auxílio ao exercício do controle externo efetuado sobre tais entes públicos sob a titularidade dos Poderes Legislativos estadual e municipais, respectivamente.

O Capítulo IV da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, mais precisamente no seu art. 56, dispõe, principalmente, acerca das principais atribuições, da jurisdição e do modo de composição do Tribunal de Contas do Estado.

Trata-se de um Tribunal administrativo, possuidor de autonomia funcional, administrativa e financeira.

Dentre as competências que lhe são constitucionalmente atribuídas destaca-se a de "julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes do Estado, dos Municípios e das entidades de sua administração direta e indireta, nestas incluídas as autarquias, fundações públicas, fundos especiais, sociedades instituídas ou mantidas pelo poder público estadual e municipal, as entidades do terceiro setor e outras qualificadas na forma da lei para prestação de serviços públicos, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário", conforme descrita na alínea "a" do inciso II do art. 1º da sua Lei Orgânica, a Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012.

Somam-se a tal competência administrativa-judicante as atribuições fiscalizadora, sancionadora, consultiva, informativa, corretiva, normativa e de ouvidoria, as quais se encontram discriminadas no mesmo art. 1º da Lei retromencionada.

Conhecido também como Corte de Contas, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte é um órgão colegiado, composto por sete Conselheiros. Destes, quatro são escolhidos pela Assembléia Legislativa e os demais pelo Governador do Estado, sendo um de livre escolha e dois alternadamente, dentre Auditores e Membros do Ministério Público junto ao Tribunal, mediante lista tríplice organizada pelo Tribunal, observando os critérios de antiguidade e merecimento, e encaminhada ao chefe do Poder Executivo, precedida a nomeação de arguição pública pela Assembléia Legislativa, que deliberará por voto secreto.

Os Conselheiros são escolhidos dentre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade, de idoneidade moral, reputação ilibada e notórios conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos, financeiros ou de administração pública, com mais de dez anos de exercício de função ou de efetiva atividade profissional que exija os conhecimentos mencionados.

As deliberações do Tribunal de Contas são tomadas, em regra, pelo Plenário – instância máxima – ou, nas hipóteses cabíveis, por duas Câmaras, a seguir caracterizados:

- **o Pleno** – constituído pela totalidade dos conselheiros e dirigido por seu Presidente, é responsável pelo julgamento dos processos administrativos e constantes da ordem do dia, assim como a decisão sobre requerimentos e moções de sua competência;
- **as Câmaras** – compostas, cada uma, por três Conselheiros, eleitos pelo Tribunal Pleno, com exclusão do Presidente do Tribunal, reúnem-se em sessão ordinária, uma vez por semana, e em sessões extraordinárias, quando necessárias, convocadas pelo seu Presidente ou por deliberação da maioria dos membros das Câmaras.

Além do Pleno e das Câmaras, integram o Tribunal a Presidência, a Vice-Presidência, a Corregedoria, a Escola de Contas, a Ouvidoria, os Conselheiros, os Auditores, o Ministério Público junto ao Tribunal e os Serviços Técnicos e Administrativos.

Na conformidade com os dispositivos da Lei Complementar Estadual n.º 411, de 8 de janeiro de 2010, com a redação dada pela atual Lei Orgânica, integram a estrutura organizacional

do Tribunal as seguintes unidades administrativas: Chefias de Gabinete da Presidência e da Procuradoria-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal; Gabinetes dos Conselheiros, dos Auditores e dos membros do Ministério Público junto ao Tribunal; Consultoria Jurídica; Assessoria de Comunicação; Secretaria de Administração Geral; Secretaria de Controle Externo; Assessoria de Planejamento e Gestão; Diretoria de Atos de Pessoal; Diretoria de Administração Geral; Diretoria de Informática; Diretoria de Administração Municipal; Diretoria de Administração Direta; Diretoria de Administração Indireta; Diretoria de Atos e Execuções; Diretoria de Expediente; Diretoria de Despesa com Pessoal; Inspetoria de Controle Externo; e Secretaria das Sessões.

ESCOLA DE CONTAS

A Escola de Contas pertencente ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, unidade administrativa integrante da estrutura organizacional deste Órgão constitucional, denominada de "Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira"[1], foi criada pela Lei Complementar Estadual nº 258, de 2 de dezembro de 2003, com os propósitos de promover estudos e pesquisas relacionadas com as técnicas de controle da administração pública, de planejar e realizar ações voltadas para a capacitação e o aperfeiçoamento dos servidores do Quadro Geral de Pessoal do Tribunal, de treinar gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados, bem como de executar outras atribuições que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento próprio[2].

Estrutura Organizacional

A Escola de Contas está inserida na estrutura organizacional do TCE/RN, no nível de Diretoria, vinculada à Presidência, dirigida por um Diretor dentre os Conselheiros do Tribunal, a ser escolhido pelo Plenário da Corte de Contas. Atualmente, a Escola é dirigida pela Conselheira Maria Adélia de Arruda Sales Sousa.

Espaço Físico

A Escola de Contas encontra-se instalada junto às demais dependências do TCE/RN, contando com reduzida estrutura física.

Dado a inexistência de salas de aulas apropriadas para o desenvolvimento de suas atividades de natureza educacionais, notadamente os cursos e os treinamentos, desde o início do seu funcionamento, a Escola de Contas vem executando as ações de capacitação a seu cargo no Auditório Dinarte Mariz, localizado no prédio-sede do Tribunal, muito embora tenha executado várias outras em espaços locados ou em salas cedidas por outras escolas.

Encontra-se em andamento os serviços de instalação da primeira sala de aulas da Escola, projetada com capacidade de atendimento a turmas com 40 (quarenta) alunos.

Com vistas a equipar a referida sala de aulas, o TCE/RN adquiriu, recentemente, o mobiliário (41 carteiras e 41 cadeiras), 1 projetor interativo, um completo sistema de som (1 mesa de som, 1 amplificador multi-uso, 1 blu-ray player, 8 caixas de som, 1 régua digital, 1 microfone com pedestal de mesa, 1 antena digital, 1 seletor, 1 distribuidor, 2 suportes articulados para TV, 2 pedestais, 1 cabo HDMI e 4 cabos PP).

---

1 A denominação de Professor SEVERINO LOPES DE OLIVEIRA foi dada à Escola de Contas do TCE/RN por meio do art. 1º da Resolução nº 006/2004 – TCE/RN, publicada no DOE/RN de 13.02.2004.

2 A criação da Escola de Contas do TCE/RN funda-se no art. 3º da Lei Complementar Estadual nº 258/2003, a saber:
Art. 3º Fica criada, na Secretaria Geral do Tribunal, uma Escola de Contas que terá a seu cargo:
I – a promoção de estudos e pesquisas relacionadas com as técnicas de controle da administração pública;
II – o planejamento e execução de ações que objetivem a capacitação e aperfeiçoamento dos servidores do Quadro Geral de Pessoal do Tribunal de Contas do Estado;
III – a realização de treinamento de gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados.

Em matéria de equipamentos para o exercício da sua atividade fim, a Escola ainda possui: 1 equipamento de vídeo-conferências, 3 projetores de multimídia, 2 TV tela plana de 32", 1 tela de projeção retrátil, 2 notebooks, 1 filmadora, 2 câmeras fotográficas digitais, vários microfones sem fio (2 de mão, 3 faciais e 2 de lapela), 2 telas de projeção móveis, 1 flip-chart e 1 quadro branco.

Estrutura de Pessoal

Atuam, atualmente, no quadro de pessoal da Escola de Contas:

- a Conselheira, Diretora Geral;
- 4 servidores detentores de cargo em comissão, compreendendo: uma Coordenadora Geral (Marlúsia de Souza Saldanha), cargo de símbolo CC-2, um Coordenador de Capacitação (Francisco Xavier de Siqueira), cargo de símbolo CC-3, além de 2 cargos de símbolo CC-5;
- 3 servidores efetivos do quadro do TCE/RN;
- 5 servidores requisitados de outros órgãos/entidades públicas;
- 3 profissionais terceirizados; e
- 2 estagiários.

Perfil Docente

A Escola de Contas não possui quadro próprio de instrutores, utilizando-se de profissionais experientes e qualificados que atuam junto ao TCE/RN, além de profissionais contratados no mercado para eventos/cursos específicos.

Dentre os principais objetivos da Escola está o de recrutar e qualificar instrutores internos (servidores do quadro de pessoal do Tribunal) para atuarem em suas ações educativas presenciais e, futuramente, à distância. Para tanto, tem sido constantemente realizado levantamento de interessados nesta atividade, notadamente, após a aprovação da Resolução nº 001/2012 – TCE/RN, a qual definiu tanto o perfil de novos instrutores, visando à adequação das exigências da instituição, quanto os critérios a serem utilizados para efeito do recrutamento destes.

Alguns servidores do TCE/RN já realizaram curso de instrutoria para ações presenciais e de tutoria para ensino a distância. Contundo, faz-se necessário o desenvolvimento de uma política de valorização e retenção destes profissionais.

Perfil Discente

O corpo discente da Escola de Contas é composto por pessoas cujas áreas de atuação e interesses se relacionam diretamente com as temáticas de gestão de recursos públicos, seu controle e fiscalização.

Dentre o público alvo das ações educacionais da Escola destacam-se:

- pessoal que exerce atividades no TCE/RN (servidores do quadro permanente, detentores de cargos em comissão, técnicos requisitados de outros órgãos ou entidades públicas e estagiários), possuidores de formações em diferentes áreas, tais como: direito, contabilidade, administração, economia, engenharia, tecnologia da informação, entre outras;
- agentes públicos com atuações nos mais diversificados cargos e funções pertencentes às estruturas das unidades vinculadas, em especial, à Administração direta e indireta do Estado e dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte;
- servidores e funcionários de instituições públicas ou privadas mantenedoras de parcerias com o TCE/RN, firmadas mediante termos de cooperação técnica; e
- cidadãos em geral, especialmente estudantes secundaristas e universitários, que manifestem interesse em conhecer o Controle Externo e/ou exercer o Controle Social da Administração Pública.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

A cada dia, em função das constantes mudanças e transformações pelas quais vem passando, a Administração Pública vê-se diante da imperiosa necessidade de melhor adequação da sua estrutura organizacional e de pessoal.

Para fins do completo e regular atendimento das demandas a seu cargo, a Administração Pública carece de quadro de pessoal ideal, não apenas do ponto de vista quantitativo, mas, principalmente, composto por um corpo técnico plenamente capacitado.

Para tanto, faz-se necessário amplo esforço de aprendizagem institucional, processo contínuo e abrangente, a envolver tanto os administrados quanto os próprios servidores, no sentido do aperfeiçoamento político-organizacional da Administração Pública.

Nesse contexto, tão importante como suas funções sancionatória e fiscalizadora, a vertente pedagógica dos Tribunais de Contas firmou-se como poderoso instrumento de auxílio à gestão pública, exercido por meio de suas decisões, pareceres e normatizações, assim como, notadamente, das ações de capacitação que vêm sendo promovidas pelas Escolas de Contas a eles vinculadas.

Desde 2004, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, por meio da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, vem cumprindo com o seu papel orientador, mediante realizações de capacitações/treinamentos em diversos segmentos da administração pública, voltados para a formação e o desenvolvimento profissional de servidores do próprio Tribunal e dos seus jurisdicionados, assim como de pessoal técnico de órgãos e entidades conveniados cujas atividades se coadunem com a missão institucional da referida Corte de Contas.

No entanto, a referida Escola, dado a fragilidade da sua estrutura atual, apresenta-se como uma instituição insuficientemente dotada de capacidade para atender a contento a todas as demandas de capacitação a seu cargo, notadamente as necessárias à promoção da plena qualificação técnica dos agentes públicos lotados no TCE/RN.

Face ao do exposto, o presente trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: **Que perspectivas devem ser perseguidas pela Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, com vistas a dar efetividade às ações de capacitação dos servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, de modo a contribuir para com a consolidação do papel fiscalizador que por força constitucional a este órgão compete?**

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

Avaliar as políticas de capacitação da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira com vistas a apresentar contribuições à melhoria da sua atuação voltada para o atendimento do pessoal do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Identificar políticas de capacitação dispostas na literatura atual;
- Dimensionar o campo de atuação das Escolas vinculadas a Tribunais de Contas;
- Verificar a amplitude da demanda por ações inseridas no rol de competências da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira;
- Identificar as fragilidades da referida Escola de Contas;
- Propor soluções de melhorias voltadas para o atingimento da efetividade das ações de capacitação internas desenvolvidas pela Escola de Contas.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Ao longo dos últimos anos, a atividade desenvolvida pela Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira tem despontado como um marco da atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

No entanto, faz-se importante observar que tal atuação ainda resulta bastante tímida, quer em face das fragilidades presentes na atual estrutura desta Escola quer da impossibilidade da mesma proceder ao pronto atendimento da enorme demanda por ações de capacitação a ela frequentemente dirigida.

Destarte, uma pesquisa voltada para traçar rumos tendentes a levar a Escola de Contas do TCE/RN ao atingimento da plena eficiência, eficácia e efetividade na execução das atribuições sob sua responsabilidade, a exemplo do presente estudo, em muito contribuirá para a construção da perspectiva de maior capacidade de atendimento, bem como de implemento de melhor qualidade na ação, por parte daquela unidade, às demandas voltadas para a formação e o desenvolvimento profissional do seu público alvo, com atenção dada especialmente aos servidores desse Tribunal, sem olvidar do pessoal técnico dos seus jurisdicionados, assim como daqueles lotados em órgãos e entidades cooperados cujas atividades se coadunem com a missão institucional da referida Corte de Contas.

A escolha do tema objeto desta pesquisa fundamentou-se no fato do pesquisador pertencer ao quadro de pessoal permanente do TCE/RN, o que o levou à percepção das fragilidades da sua Escola de Contas (falta de autonomias administrativa, orçamentária e financeira; e ausências de estrutura física e de quadro de pessoal adequados à natureza das ações a seu cargo) e à constatação da necessidade de apontar soluções para a melhoria da atuação da mesma, conscientizando a administração do Tribunal acerca da importância em implementá-las.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Os avanços vivenciados no âmbito das organizações, notadamente nas últimas décadas, têm as impulsionado rumo à busca de novas formas de gestão com o intuito de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades da sua clientela.

Para que as organizações modernas obtenham êxito, uma das fundamentais políticas a ser adotada consiste no investimento nas pessoas que nelas atuam, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Em razão de tal assertiva, as organizações vêm assumindo o papel de educadoras, ampliando e alterando sua concepção de desenvolvimento profissional. Segundo Meister (1999), isso ocorre, por um lado, em função da frustação com a qualidade do conteúdo da educação superior e, por outro, por causa da necessidade de um aprendizado permanente e melhor direcionado.

Não compete à Administração Pública atuar de modo diverso. A esta tem sido imposta a necessidade de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial.

Diante desse novo modelo de gerência, uma das principais vias a ser adotada assenta-se na imperiosidade da busca do aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

Há que se registrar o fato que, de há muito, se tem buscado alternativas para organizar currículos que atendam aos interesses do pessoal técnico de tais organizações, pautando-os em princípios orientadores de uma educação profissional ampliada.

Tem-se, pois, a concepção de um novo modelo de gestão, a gestão por competências, onde se faz fundamental não apenas se repassar práticas mas ressignificá-las num processo de gestão do conhecimento.

A gestão por competências, na conformidade com o Decreto Federal nº 5.707, de 2006, é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Tal espécie de racionalização técnica e organizacional, consubstanciada pelo paradigma do processo de trabalho da especialização flexível, aponta rumo à qualificação de um tipo de profissional que, por um lado, compartilha uma base de conhecimentos técnicos comuns e, por outro lado, apresenta atributos comportamentais tais como autonomia, dinamismo, capacidade de inovação, criatividade, responsabilidade e senso de cooperação.

Em meio a este novo modelo organizacional, tende a desaparecer a figura do profissional especialista e com visão fragmentada do processo de trabalho, cedendo espaço para um novo modelo de organização do trabalho, baseado na informatização e orientado por novos conceitos, a exemplo de flexibilidade e polivalência, o que implica na necessidade de aprimoramento na formação técnica deste servidor, abrangendo dos conteúdos a serem trabalhados aos requisitos essenciais a sua plena qualificação.

Dentre os principais desafios a serem enfrentados encontra-se o de superar a divisão existente entre trabalho manual e intelectual, de modo que se passe a dar ênfase ao papel da subjetividade como força motivadora central na atividade profissional, buscando reduzir a separação do mundo cultural, integrando os diferentes saberes e preparando os indivíduos para atuar na esfera do trabalho e cidadania.

Já para Dutra (2004), um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada das competências que são demandadas pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Vê-se, então, que se torna essencial ao desenvolvimento da administração pública a constituição de capacidades técnica e gerencial no âmbito das organizações públicas, criando-se condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e produtiva.

Nesse contexto, e, notadamente por força do parágrafo 2º do art. 39 da Constituição Federal de 1988[3], com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, nasceram as escolas de governo, e como consequência as escolas de contas, veículos de capacitação vinculados aos Tribunais de Contas, voltados para o atendimento à carência existente de profissionais qualificados, capazes de atender às novas atribuições que lhes estavam sendo imputadas principalmente pela referida Constituição, alterada pela referida emenda, e pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Por seu turno, na regulamentação da emenda constitucional 19, estatuída no Decreto Federal nº 5.154, de 23.07.2004, observa-se, mais precisamente em seu art. 3º, a dimensão da educação profissional no Brasil, qual seja:

> Art. 3º Os cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores, referidos no inciso I do art. 1º, incluídos a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização, em todos os níveis de escolaridade, poderão ser ofertados segundo itinerários formativos, objetivando o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e social.

De acordo com Chaise (2007), as escolas de contas buscam desenvolver uma cultura que permita aos seus servidores a identificação preventiva de situações-problema bem como estimular um posicionamento crítico de forma a possibilitar a criação de novas alternativas de atuação. No entender da autora:

> "As Escolas de Contas e Gestão proporcionariam a capacidade de reflexão e de formulação de novos conhecimentos que possam significar melhores práticas públicas. Funcionariam como um centro de mediação entre o prático, por meio da especificidade das suas atuações, e o teórico, que seria desenvolvido via o conhecimento acadêmico." (CHAISE, 2007, p. 53).

3 "A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados." (CF, art. 39, § 2º, na redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Com vistas a dar cumprimento ao papel orientador, preventivo e simultâneo do TCE/RN, com relação à execução de todo e qualquer ato administrativo emanado no âmbito da sua jurisdição, surgiu a Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, o braço pedagógico do Tribunal detentor do papel de proporcionar aperfeiçoamento profissional, operacional e tecnológico ao seu próprio corpo técnico e ao dos seus jurisdicionados, com vistas à regular execução de todos e quaisquer atos administrativos sob sua responsabilidade.

É o que se depreende do texto do art. 17 da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, a Lei Complementar Estadual nº 464/2012, ora transcrito:

> Art. 17. A Escola de Contas, dirigida pelo Conselheiro-Diretor, tem por finalidade:
> I - o desenvolvimento de estudos relacionados com as técnicas de controle da administração pública;
> II - o planejamento e execução de ações destinadas à capacitação e aperfeiçoamento dos servidores do quadro de pessoal do Tribunal;
> III - a realização de treinamento de gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados; e
> IV - outras atribuições que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Acontece, porém, que a cada dia se avolumam as atribuições dos que atuam perante a Administração Pública, seja pela introdução de novos normativos, ou alterações dos já existentes, seja pelas inovações produzidas no âmbito da doutrina e da jurisprudência.

A fim de que o TCE/RN e os seus jurisdicionados possam atender a contento a tão profundadas e frequentes mudanças, faz-se necessário no âmbito dos mesmos o desenvolvimento de um plano de educação continuada, um meio de estímulo ao crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, o que possibilitará a tais organizações se estabelecerem, ou se manterem, como referências nos seus determinados segmentos de atuação.

Ademais, ao aderir ao PROMOEX (Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros), convênio co-financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, o TCE/RN assumiu o compromisso de por em prática as recomendações feitas pelo referido Programa, a exemplo da adoção das seguintes ações:

- atração e retenção de técnicos com perfil criativo e empreendedor que participarão ativamente do processo de desenvolvimento organizacional do Tribunal de Contas;
- contínua capacitação dos recursos humanos;
- avaliação contínua integrada à capacitação.

A educação continuada do servidor tornou-se requisito básico para a renovação e a adequação da instituição pública no enfrentamento dos desafios impostos pelas mudanças no ambiente social, econômico e político, pela evolução do conhecimento e pelo desenvolvimento das tecnologias.

Eboli (2004) diz: "A cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto desenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação."

Diante desse novo paradigma, a área de treinamento não pode mais se limitar a apenas atualizar as qualificações técnicas dos funcionários. Há explícita preocupação com a educação continuada das pessoas nas organizações assumindo o nível de vantagem competitiva, na qual o resultado desejado não é mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo, de modo a desenvolver a capacidade de aprender do funcionário para que possa dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho.

Nos dias atuais, as atividades típicas do controle externo se suplantam de informação e conhecimento. Dessa forma, a eficácia na atuação do TCE/RN está conectada de modo bastante

significativo à qualidade e à suficiência das competências de seus colaboradores. A promoção da capacitação profissional frequente e de natureza continuada para os servidores constitui recurso estratégico do Tribunal rumo ao alcance do sucesso no seu desempenho institucional.

Assim, à Escola de Contas do TCE/RN cabe garantir atualização permanente a servidores, com vistas a que estes adquiram ou desenvolvam competências específicas nas temáticas pertinentes às suas áreas de atuação.

No entanto, o planejamento em desenvolvimento de pessoas, notadamente com relação às ações educacionais, carece ser discutido e deve ser transformado em um plano de ações, elaborado a partir de diagnósticos, além de coleta e consolidação de informações relativas às demandas, assim como na conformidade com as possibilidades orçamentárias e financeiras de cada órgão ou entidade pública.

Insere-se, pois, nesse contexto a importância do estudo aqui proposto, cujo resultado se reverterá em contribuições para o aprimoramento da atuação da Escola de Contas do TCE/RN e, consequentemente, o atingimento da afetividade das ações de capacitação sob sua competência.

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1 - TIPO DE PESQUISA

O desenvolvimento de qualquer trabalho investigativo pressupõe o estabelecimento prévio de um plano operacional do estudo, consistindo, este, no procedimento a ser adotado com vistas à obtenção da resposta satisfativa para a questão da pesquisa.

Consiste, pois, na necessidade de identificar o tipo de pesquisa e o método de execução do estudo.

Ao tratar do assunto, Ruiz (1989, p. 131) diz: "A palavra método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade".

Assim, busca-se com o procedimento metodológico a reflexão e sistematização de todo conhecimento a ser avaliado.

O plano operacional da presente pesquisa foi elaborado com vistas a responder à questão formulada quando da definição da problemática a ser estudada, a qual tem como principal escopo a apresentação de propostas de soluções de melhorias voltadas para o atingimento da efetividade das ações da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira vinculadas exclusivamente ao desenvolvimento e à consolidação de políticas de capacitação para os servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN.

Para tanto, com relação ao presente trabalho, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, no que diz respeito aos seus objetivos.

A pesquisa é exploratória haja vista possibilitar ao pesquisador maior familiaridade com o problema, bem como aprimorar ideias, já que na área específica do presente estudo há pouco conhecimento científico acumulado e sistematizado (GIL, 2006; VERGARA, 2004).

Por sua vez, conforme revela Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial expor as características de um determinado fenômeno ou população. A pesquisa descritiva está diretamente relacionada com a interpretação, a classificação e o registro das informações apuradas.

Destarte, a pesquisa ora em questão, elaborada com fundamento na observação e nas respostas a questionários aplicados a pessoas inseridas no ambiente de trabalho do TCE/RN, caracteriza-se como descritiva, por voltar-se para a descrição de propostas de soluções direcionadas ao desenvolvimento e à consolidação de políticas de capacitação para os servidores do referido Tribunal.

Por outro lado, por estudar uma única realidade mais profundamente, na tentativa de construir novos elementos que expliquem o objeto de estudo (OLIVEIRA, 2007, p. 56), o trabalho adotou a estratégia de estudo de caso. Na conformidade com Yin (2001, p. 32), o

estudo de caso é uma "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto ainda não estão claramente definidos". O estudo de caso, pois, possibilita "a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa" (MARTINS, 2006, p. 9). A presente pesquisa teve no Tribunal de Contas do Estado o elemento a partir do qual se buscou as respostas para o problema levantado.

No tocante ao meio de investigação, com base nos critério de Vergara (2004), o trabalho caracteriza-se como pesquisa de campo, que de conformidade com a autora acontece quando a investigação empírica é realizada onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Diante disso, com relação à presente pesquisa, coletou-se dados junto a servidores integrantes do quadro de pessoal permanente do Tribunal por meio de questionários.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Oliveira (2007, p. 37), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é "um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação". De acordo com Sampson (1991, p. 30), esse tipo de pesquisa é mais utilizado quando se tem pouca informação do fenômeno em questão, ou em casos que se deseja conhecer um processo/problema complexo, com restrições nos dados de partida. O autor assegura ainda que alguns problemas de pesquisa requerem abordagem flexível, razão por que, nesse contexto, a aplicação de técnicas qualitativas são as mais recomendadas.

3.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dado a amplitude das competências quer do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte quer da Escola de Contas a ele vinculada, achou-se por bem restringir o campo de investigação do objeto do presente estudo, o qual teve como foco unicamente políticas de capacitação do TCE/RN voltadas para o seu corpo de servidores.

Em razão disso, a população a ser pesquisada passou a ser o universo formado:

a) pelos agentes públicos que se encontram lotados na Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, pertencente ao TCE/RN;
b) pelos demais técnicos lotados no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, que sejam integrantes do seu quadro de pessoal permanente e que tenham participado de evento de capacitação interna realizado diretamente pela referida Escola de Contas.

Por sua vez, a amostra de estudo restringiu-se ao conjunto formado por:

a) todos os agentes públicos lotados na Escola de Contas; e
b) demais sujeitos pertencentes à população objeto de pesquisa, de modo que, estes, representem quantitativo não inferior a 30 (trinta) pessoas consultadas/entrevistadas.

3.3 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A fundamentação teórica do trabalho baseou-se em informações coletadas a partir de estudos desenvolvidos com base no levantamento de materiais publicados em livros, revistas, jornais, dissertações e artigos científicos, demais periódicos, normas do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (em especial: a sua atual Lei Orgânica, a Lei Complementar Estadual nº 464/2012; o seu Regimento Interno em vigor, aprovado pela Resolução nº 009/2012-TCE/RN; a lei da sua estrutura organizacional, a Lei Complementar Estadual nº 411/2010; a lei instituidora da Escola, a Lei Complementar Estadual nº 258/2003; o antigo Regimento Interno da Escola, anexo à Resolução n° 008/2004-TCE/RN; e o instrumento disciplinador da viabilização das ações de capacitação a cargo da Escola, a Resolução

nº 001/2012 – TCE/RN), assim como em **sites** mantidos na **internet**, notadamente os de Tribunais de Contas e os de Escolas de Contas a eles vinculadas.

Somou-se a isso pesquisa de campo, a qual, por sua vez, foi executada por meio de questionários estruturados com questões fechadas, aplicados aos sujeitos componentes do universo amostral anteriormente referido.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Ao longo do lapso em que se desenvolveu o estudo ora em referência, procedeu-se à análise qualitativa do conteúdo dos dados coletados.

Isso significa dizer que foram consultados e avaliados, detidamente, dados coletados dos instrumentos referidos no item 3.3, retro, assim como do acervo de documentos mantido pela Escola de Contas, relativamente às ações por ela desenvolvidas no decorrer de toda a sua atuação.

Foram analisados, outrossim, os resultados obtidos a partir da aplicação de questionários a servidores integrantes do quadro de pessoal permanente do TCE/RN.

Cabe registrar que para fins da análise e da consolidação dos dados coletados foram utilizados recursos da Tecnologia da Informação, principalmente os disponibilizados pelo programa Excel.

Por fim, há que se ressaltar que todo o trabalho investigativo realizado contribuiu para que, de forma descritiva, se chegasse a uma resposta satisfatória ao questionamento da pesquisa, ou melhor, resultou na possibilidade de confecção do presente trabalho.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

A análise dos resultados obtidos com a aplicação de questionários à população amostral levou em conta os percentuais de respostas dadas às alternativas de cada questão suscitada, conforme a seguir explicitados:

Questão 1 – A capacitação no âmbito do TCE/RN segue políticas de educação continuada, com vistas a estimular os servidores ao crescimento pessoal e profissional?
Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 1 – percentual: 2,86%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 4 – percentual: 11,42%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 22 – percentual: 62,86%
D (Nunca) => número de respostas: 8 – percentual: 22,86%

Questão 2 – A política de capacitação do TCE/RN, nos moldes ora em vigor, atende às necessidades dos servidores, contribuindo para a efetividade das ações a cargo da Instituição?
Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 1 – percentual: 2,86%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 5 – percentual: 11,42%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 20 – percentual: 62,86%
D (Nunca) => número de respostas: 9 – percentual: 22,86%

Questão 3 – A capacitação efetivada com base nas ofertas do mercado, mediante inscrições de servidores em cursos abertos, faz-se suficiente à garantia da qualificação profissional no âmbito do Tribunal, em considerando as áreas de competência deste?
Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 2 – percentual: 5,71%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 6 – percentual: 17,15%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 17 – percentual: 48,57%
D (Nunca) => número de respostas: 10 – percentual: 28,57%

Questão 4 – A indicação de servidor do Tribunal para frequentar eventos de capacitação está vinculada à busca do aprimoramento do desempenho funcional do mesmo na sua área de atuação?

Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 1 – percentual: 2,86%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 8 – percentual: 22,86%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 19 – percentual: 54,28%
D (Nunca) => número de respostas: 7 – percentual: 20,00%

Questão 5 – O TCE/RN se utiliza da sua Escola de Contas para fins de atender às demandas por capacitação dos seus servidores?

Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 2 – percentual: 5,71%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 10 – percentual: 28,57%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 18 – percentual: 51,43%
D (Nunca) => número de respostas: 5 – percentual: 14,29%

Questão 6 – A definição dos cursos/treinamentos ofertados pela Escola de Contas funda-se na detecção de necessidades de capacitação do TCE/RN, efetuada mediante levantamento de demandas nas unidades do Tribunal?

Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 0 – percentual: 0,00%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 7 – percentual: 20,00%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 16 – percentual: 45,71%
D (Nunca) => número de respostas: 12 – percentual: 34,29%

Questão 7 – O conteúdo programático dos cursos/treinamentos patrocinados pela Escola de Contas guarda adequação para com as atribuições exercidas pelos servidores no âmbito do Tribunal de Contas?

Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 2 – percentual: 5,71%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 16 – percentual: 45,71%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 12 – percentual: 34,29%
D (Nunca) => número de respostas: 5 – percentual: 14,29%

Questão 8 – A estrutura da Escola de Contas (espaço físico, quadro de pessoal e de instrutores etc.) apresenta-se como suficiente à garantia do atendimento a demandas internas do TCE/RN por capacitação?

Respostas: A (Sempre) => número de respostas: 3 – percentual: 8,58%
B (Muitas vezes) => número de respostas: 9 – percentual: 25,71%
C (Poucas vezes) => número de respostas: 14 – percentual: 40,00%
D (Nunca) => número de respostas: 9 – percentual: 25,71%

Um ponto essencial a ser ponderado consiste no fato de o questionário haver sido aplicado, exclusivamente, junto a servidores pertencentes ao quadro de pessoal efetivo do TCE/RN que já participaram de capacitações patrocinadas pelo Tribunal, tanto mediante inscrições em eventos de capacitação abertos, oferecidos pelo mercado, quanto por meio de ações realizadas diretamente pela Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

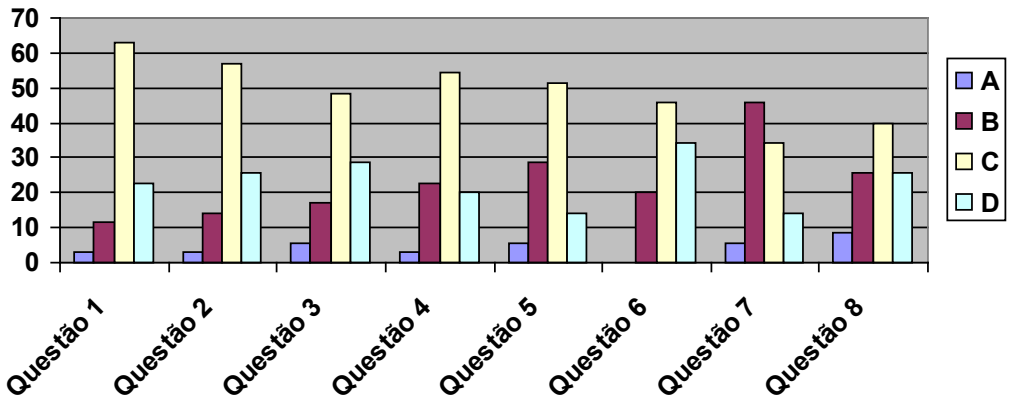
Ademais, ressalte-se que, quando da aplicação dos questionamentos, foram levados em consideração o tempo de exercício de cada servidor junto ao TCE/RN, assim como o seu respectivo grau de escolaridade. Dessa forma, o perfil dos respondentes ao questionário aplicado apontou para o resultado que se vê no quadro a seguir:

Tempo de atuação junto ao TCE/RN	Quantidade de servidores	Grau de escolaridade	Quantidade de servidores
Menos de 3 anos	21	Ensino médio completo	-
Entre 3 e 5 anos	2	Ensino superior incompleto	-
Entre 5 e 10 anos	1	Ensino superior completo	13
Entre 10 e 20 anos	6	Pós-graduação em nível de especialização	20
Mais de 20 anos	5	Pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado	2

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

A tabulação dos dados, conforme acima discriminada, leva à verificação explícita das principais deficiências enfrentadas pelo Tribunal de Contas no que diz respeito ao atendimento às demandas relativas a capacitação interna. Para melhor evidenciar tal situação, o quadro a seguir apresenta em termos percentuais o resultado dos questionamentos efetuados junto aos servidores do TCE/RN selecionados em meio à população amostral.

QUESTIONÁRIO – RESULTADOS EM TERMOS PERCENTUAIS



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Diante dos resultados apresentados, denota-se claramente que, na avaliação dos servidores consultados, o Tribunal de Contas, no que diz respeito à qualificação profissional dos seus recursos humanos, sequer deu os primeiros passos rumo ao atual modelo de capacitação no âmbito das mais modernas organizações públicas, a educação continuada, tão essencial à adequação destas aos avanços na área do conhecimento, ao constante desenvolvimento das tecnologias e ao pleno atendimento às demandas da sua clientela, os cidadãos, que se mostram cada vez mais conscientes e exigentes.

Outro dado importante traduz-se na constatação de que o TCE/RN utiliza-se de modo tímido da atuação da Escola de Contas para garantir a capacitação dos seus servidores.

Na verdade, os resultados advindos dos questionários, aliados aos levantamentos de informações provenientes da pesquisa documental efetuada no acervo bibliográfico disponível sobre o assunto do presente estudo, bem como de entrevistas feitas com o pessoal lotado na Escola, notadamente junto a sua Coordenadora Geral, demonstraram que a qualificação do corpo técnico do Tribunal se dá de modo não planejado, sendo as demandas por capacitação

surgidas a partir de solicitações provenientes dos próprios servidores, e não com foco em necessidades detectadas no âmbito de suas unidades administrativas.

As informações coletadas em documentação disponibilizada pela Escola de Contas foram essenciais para que se verificasse a baixa atuação desta unidade relativamente ao desenvolvimento das atividades de educação corporativa necessárias ao Tribunal de Contas.

Exemplo disso é que, mesmo se considerado apenas o corrente ano, inúmeras foram as inscrições/participações de pessoal técnico em eventos de capacitação realizados fora do âmbito do Tribunal de Contas, enquanto que, do mês de janeiro ao de novembro, a Escola de Contas realizou apenas 13 ações de capacitação interna, computando nelas 273 servidores participantes, com destaque para:

1 – Curso Prático sobre Auditoria Governamental, realizado no período de 15 de março a 4 de abril para 90 servidores do Tribunal;
2 – Treinamento (1) sobre o processo eletrônico, realizado nos dias 29 e 30 de abril para os servidores da Diretoria de Atos e Execuções – DAE, da Secretaria das Sessões, dos Gabinetes dos Conselheiros e da Procuradoria;
3 – Treinamento (2) sobre o processo eletrônico, realizado nos dias 2 e 3 de maio, no Plenário do TCE/RN, para 90 participantes servidores do Tribunal;
4 – Curso prático sobre a utilização do BI (Business Intelligence), realizado na Escola de Magistratura do Rio Grande do Norte – ESMARN, de 10 a 13/9, para 15 participantes da Diretoria de Informática do Tribunal;
5 – Curso: Instrumentalização de Processos (16 horas/aula), realizado no período de 26/9 a 2/10/13, para 36 servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN;
6 – VÍDEO CONFERÊNCIA E DEBATE TÉCNICO SOBRE O TEMA: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação dos créditos tributários ou não, por competência, e a dívida ativa, incluindo os respectivos ajustes para a perda. (EAD/ TCE- Mato Grosso);
7 – 1º Simpósio Nacional de Auditorias de PPP e Fórum Nacional dos Tribunais de Contas - TCE/MG para a fiscalização. (EaD) - Auditório TCE/MG;
8 – Participação no 7º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte – CONGESP, realizado em Natal nos dias 15 e 16/8/2013;
9 – Curso Gestão de Contratos Administrativos (Introdutório), 12 horas/aula, realizado nos dias 19, 20, 25 e 26 de novembro para 39 participantes (gestores de contratos do TCE/RN).

Tal constatação poderá, outrossim, ser observada no quadro a seguir demonstrado:

ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO REALIZADAS PELA ESCOLA DE CONTAS NO PERÍODO: JANEIRO DE 2009 A NOVEMBRO DE 2013.

ANO	QUANTIDADE DE EVENTOS		QUANTIDADE DE PARTICIPANTES	
	Capacitação interna	Capacitação externa	Servidores	Jurisdicionados
2009	15	14	215	1.542
2010	26	18	471	912
2011	24	32	629	2.213
2012	11	15	535	1.212
2013	13	16	273	2.237
TOTAL/TIPO DE CAPACITAÇÃO	89	95	2036	8116
TOTAL GERAL	184		10.152	

Fonte: Coordenação Geral da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

Assim, da análise documental, das informações coletadas em entrevistas e da percepção do resultado das respostas consignadas nos questionários vislumbra-se a existência de vários problemas a serem enfrentados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte na busca pela implementação de uma verdadeira política de educação continuada voltada para qualificar tecnicamente os seus servidores.

Muitos são os problemas detectados relativamente à forma como o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte vem atuando no que diz respeito à qualificação profissional dos seus servidores, notadamente dos integrantes do quadro de pessoal efetivo.

De início, verifica-se que o TCE/RN, muito embora haja contratado consultoria especializada para o estabelecimento de suas políticas de gestão de pessoas, e, apesar de tê-las aprovado por meio da Resolução nº 006/2012 – TCE/RN[4], não vem adotando as diretrizes constantes da POLÍTICA 5, ali definidas, e, a seguir transcritas:

> POLÍTICA 5 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL
> Promover capacitação e o desenvolvimento dos servidores, de forma a suprir os conhecimentos e experiências de que necessitam para executarem as suas atividades, mantendo-se competentes, atualizados e aptos a atenderem as exigências do Tribunal.
>
> DIRETRIZES DA POLÍTICA 5
> 5.1 Serão mantidos critérios transparentes e objetivos, extensivos a todos os servidores, de forma a permitir que tenham iguais oportunidades de participar de eventos de capacitação diretamente relacionados com a sua área de trabalho no Tribunal.
> 5.2 Deverá ser elaborado Plano periódico de capacitação e desenvolvimento de servidores, com base em levantamento sistematizado das necessidades individuais e das equipes de trabalho.
> 5.3 Será atribuído aos gestores o papel de instrutor e de facilitador da capacitação e desenvolvimento dos servidores a eles diretamente vinculados e dada prioridade a ações que permitam prover as habilidades necessárias para o exercício da liderança orientadora de pessoas.
> 5.4 Os servidores serão estimulados a buscarem por iniciativa própria a aquisição de competências e o desenvolvimento em áreas compatíveis com o trabalho que realizam no Tribunal.
> 5.5 Serão adotados procedimentos que permitam avaliar a adequabilidade, a oportunidade e os resultados das ações de capacitação e desenvolvimento realizadas pelo Tribunal.
> 5.6 Na medida do interesse do Tribunal serão estabelecidas parcerias com instituições de ensino, órgãos públicos e empresas, visando melhor atender as necessidades de capacitação dos servidores.
> 5.7 Será atribuída à Escola de Contas a responsabilidade por conduzir a capacitação e o desenvolvimento dos servidores do TCE/RN.

Vê-se, pois, que, até então, o TCE/RN ainda não se movimentou no sentido de implantar a Política de capacitação e qualificação por ele aprovada e normatizada.

Por outro lado, faz-se de suma importância registrar que no último item da referida Política (item 5.7), o Tribunal atribui à Escola de Contas a responsabilidade para conduzir a capacitação e o desenvolvimento dos seus servidores.

Para atender a contento tal atribuição, torna-se imperiosa a estruturação da Escola de Contas. Para tanto, deve o Tribunal disponibilizar à referida Escola:

- os instrumentos normativos essenciais ao seu funcionamento (a exemplo de regimento interno, ora inexistente), de modo que possa assumir sua condição de unidade de educação corporativa do Tribunal;

4 Resolução nº 006/2012-TCE, de 20 de março de 2012: Institui as Políticas de Recursos Humanos do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

- estrutura física que lhe possibilite desenvolver as ações de capacitação demandadas pelos setores do Tribunal, haja vista que, até o presente momento, após 10 anos da sua instituição, a mesma sequer possui uma sala de aulas;
- quadro de pessoal ideal, em número e qualificação adequados ao cumprimento da sua missão;
- os recursos financeiros necessários e suficientes para que a mesma cumpra integralmente as atividades a seu cargo;
- equipamentos e recursos tecnológicos em quantitativo suficiente e permanentemente atualizados;
- todo e qualquer outro instrumento de controle operacional.

4.2 - POSSÍVEIS MODOS DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS

Com vistas a possíveis soluções dos problemas levantados neste estudo, pode-se lançar mão da "Síntese de Propostas" apresentada pelo Grupo de Trabalho responsável pelo tema "capacitação interna" durante o Encontro Anual de Avaliação, realizado pela Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira no dia 22 de dezembro de 2009, no Hotel Imirá Plaza, conforme a seguir:

Grupo 01 – Tema: Capacitação Interna

Componentes: Luzenildo Morais da Silva (Coordenador), José Monteiro Coelho Filho, Maria Albanízia Carvalho, Jailson Tavares Pereira e Luiz Fabra Laffitte.

Síntese das propostas:

- Diagnóstico da situação atual / Identificar os diferentes perfis funcionais/ mapeamento das necessidades de capacitação;
- Identificar servidores com perfil de multiplicadores para imprimir caráter de sustentabilidade ao processo de capacitação;
- Criar incentivos para os servidores se qualificarem de forma permanente;
- Centralizar a análise das demandas de capacitação na Escola de Contas;
- Estabelecer periodicidade de encaminhamento das demandas de capacitação;
- Aferir o impacto da capacitação obtida pelo servidor no resultado do seu trabalho e do setor onde ele atua (agregar eficiência ao servidor e dar **feedback** ao responsável do setor);
- Divulgar, trimestralmente, a programação da Escola de Contas para atendimento das demandas de capacitação;
- Desenvolver e implementar, gradativamente, o sistema de educação à distância (EAD), utilizando o Portal do TCE/RN;
- Retomar o trabalho de sensibilização para cumprimento dos objetivos do Plano Estratégico.

Acontece, porém, que, dentre as possíveis soluções a serem buscadas com vistas à resolução do problema principal, a ausência de um plano de capacitação continuada para os servidores do TCE/RN, uma apresenta-se como essencial e prioritária: a completa estruturação da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

Para a garantia do pleno atendimento às demandas por capacitação interna do TCE/RN, a referida Corte de Contas deverá possibilitar à Escola as reais condições para que a mesma possa alcançar as suas "missão" e "visão", a seguir explicitadas:

- Missão da Escola de Contas:

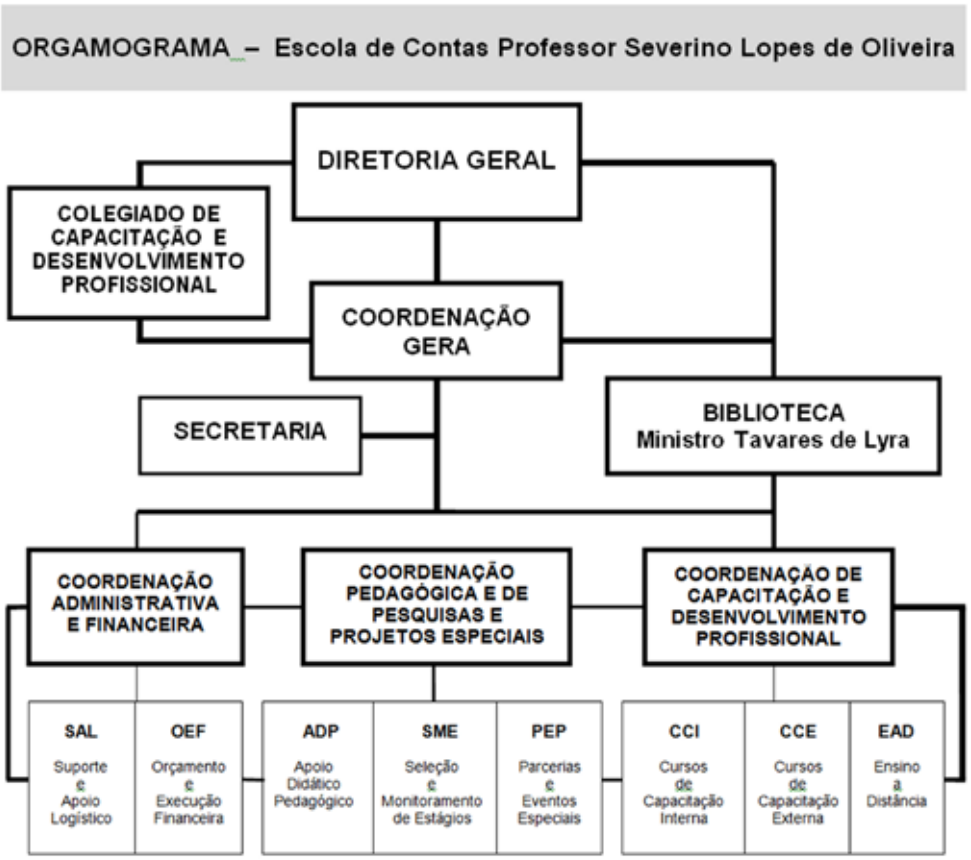
- promover a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores do TCE/RN e dos seus jurisdicionados, visando a melhor gestão e aplicação dos recursos públicos, em benefício da sociedade norte-riograndense.

- Visão da Escola de Contas:

- ser referência quanto ao desenvolvimento e a capacitação de pessoas, no âmbito da atuação constitucional do TCE/RN, contribuindo para a elevação do nível de qualidade e o compromisso social da administração pública no Rio Grande do Norte.

No entanto, ao longo de todo o período do seu funcionamento, as ações pedagógicas da Escola tem se restringido às ofertas de treinamentos em serviço, cursos de curta duração (até 40 horas-aula), seminários, palestras etc.

Em nível de sugestão para o estabelecimento de uma estrutura organizacional ideal para a Escola de Contas o presente estudo apresenta, a seguir, modelo de organograma[5] desenvolvido pela Coordenação Geral desta.



Um outro tópico a ser abordado é o atual modelo de avaliação de eventos de capacitação adotado pela Escola de Contas, aplicado ao final de cada ação executada, cuja abrangência das avaliações resume-se à verificação da reação dos alunos relativamente aos desempenhos deles mesmos, do(s) professor(es) e da coordenação de apoio pedagógico, além da avaliação acerca do local de realização.

A fim de que seja observada a efetividade de cada ação de capacitação promovida pela Escola de Contas, cabe ao Tribunal de Contas passar a aplicar métodos capazes de avaliar:

- reação dos alunos;
- aprendizagem dos alunos;
- mudança de comportamento dos egressos no trabalho;
- impacto no resultado do Tribunal;
- retorno sobre o investimento para o Tribunal de Contas.

5 Proposta de nova estrutura organizacional, decorrente das sugestões apresentadas no Encontro Anual de Avaliação da Escola de Contas realizado em 22 de dezembro de 2009, coerente com os normativos da Lei Complementar Estadual nº 411/2010, em sua nova redação.

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W1H

O quê	Como	Quem	Quando		Onde	Por que
			Início	Fim		
Estruturar, em todos os níveis, a Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.	Dotando a Escola de Contas: - dos instrumentos normativos essenciais ao seu funcionamento, em especial o regimento interno da mesma, que, desde a publicação da Lei Complementar Estadual nº 411/2010, se faz inexistente; - de estrutura física adequada, notadamente no que diz respeito à instalação da sua primeira sala de aulas, ora em vias de concretização; - de um quadro de pessoal ideal, principalmente com relação à adequação entre as qualificações dos integrantes deste e as atribuições da Escola; - dos recursos financeiros suficientes para que a mesma cumpra integralmente as atividades a seu cargo; - de equipamentos e recursos tecnológicos em quantitativo suficiente e permanentemente atualizados, assim como todo e qualquer outro instrumento de controle operacional.	Plenário do Tribunal, Presidência, Consultoria Jurídica, Secretaria de Administração Geral e Escola de Contas.	Jan/2014	Abr/2014	TCE/RN	Para possibilitar à Escola de Contas a plena condução da capacitação e do desenvolvimento profissional dos servidores do Tribunal, em cumprimento ao item 5.7 das Politicas de Recursos Humanos do TCE/RN (Resolução nº 006/2012 TCE/RN).
Elaboração de Plano de Capacitação Continuada para os servidores do Tribunal de Contas.	Com base em levantamento sistematizado das demandas individuais e das equipes de trabalho, efetuado junto a todos os setores do Tribunal.	Escola de Contas, Setor de Pessoal e demais Setores do Tribunal.	Jan/2014	Mar/2014	TCE/RN	- Para cumprimento do item 5.2 das Politicas de Recursos Humanos do TCE/RN (Resolução nº 006/2012 TCE/RN). - Dado a necessidade de sistemática e permanente qualificação profissional dos servidores, garantindo a efetividade da atuação do Tribunal, e, consequentemente, atendendo de modo pleno às demandas da sociedade.

Instituição do Programa de Capacitação do Tribunal de Contas.	Por meio da elaboração de Projeto de Resolução, e posterior aprovação deste, com vistas a estabelecer princípios e regras norteadores das ações de educação desenvolvidas no âmbito do TCE/RN.	Tribunal Pleno, Consultoria Jurídica, Escola de Contas, Setor de Pessoal e demais Setores do Tribunal.	Jan/2014	Jun/2014	TCE/RN	- Para cumprimento da POLÍTICA 5 (CAPACITAÇÃO E DESENVOLVTMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL), integrante das Politicas de Recursos Humanos do TCE/RN (Resolução nº 006/2012 TCE/RN). - Em razão da necessidade de fomentar e viabilizar o desenvolvimento dos servidores do Tribunal, bem como a produção e a disseminação de conhecimento visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional.
Estabelecer Política de Manutenção de Parcerias com Instituições de Ensino, Órgãos Públicos e Empresas.	Por meio da busca de celebrações de novos acordos de cooperação, bem como de aditamentos ou renovações dos anteriormente firmados.	Presidência e Escola de Contas.	Tempo indeter-minado.	Tempo indeter-minado.	TCE/RN	- Para cumprimento do item 5.6 das Politicas de Recursos Humanos do TCE/RN (Resolução nº 006/2012 TCE/RN). - A fim de que os cooperados possam de certa forma contribuírem para com a qualificação profissional dos servidores do Tribunal, já que a Escola de Contas não tem capacidade de atender na totalidade às demandas de capacitação a seu cargo.
Desenvolver métodos eficazes de avaliação de evento de capacitação.	Por meio da elaboração de modelos de avaliação cujos pontos de análise permitam avaliar a adequabilidade, a oportunidade e os resultados das ações de capacitação e desenvolvimento a que se submetam os servidores do Tribunal.	Escola de Contas, Setor de Pessoal e demais Setores do Tribunal.	Fev/2014	Abr/2014	TCE/RN	- Para cumprimento do item 5.5 das Politicas de Recursos Humanos do TCE/RN (Resolução nº 006/2012 TCE/RN). - Em razão da necessidade de medir, não apenas a reação do aluno relativamente ao evento, mas principalmente a efetividade da ação pedagógica, avaliando: o nível de aprendizado obtido pelo aluno; as mudanças de comportamento pós capacitação; o impacto no resultado do Tribunal; o retorno sobre o investimento para a instituição.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Extrai-se do conteúdo do presente estudo a certeza da necessidade permanente de qualificação para profissionais atuantes em organizações, sejam públicas ou privadas, notadamente em razão da velocidade das mutações provocadas na área do conhecimento e do surgimento de novas tecnologias.

No âmbito dos órgãos e entidades públicas, somam-se a esses fatores as inovações introduzidas na legislação e/ou os novos entendimentos assentados na doutrina e na jurisprudência dos Tribunais que informam matérias que guardam elo com a Administração Pública.

Denota-se, então, a necessidade da estruturação das instituições públicas voltada para garantir suficiente e atualizada capacitação aos integrantes dos seus quadros de pessoal.

Com relação ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, as informações obtidas a partir deste trabalho apontam na direção de que as ações de capacitação praticadas no seu âmbito dão-se de modo aleatório, sem qualquer indício de norteamento rumo à prática de uma política de educação continuada.

A quase totalidade de participações de servidores do Tribunal em ações pedagógicas ocorre por meio de inscrições destes em eventos de capacitação abertos, ofertados pelo mercado. Resta, pois, tímida a atuação da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira no que concerne à capacitação interna do TCE/RN.

Verifica-se, por outro lado, a impossibilidade da referida Escola atender a contento às demandas por qualificação profissional advindas de todos os setores do Tribunal, até porque tal unidade educativa padece de falta de estrutura adequada para tanto.

Ademais, constatou-se por meio do trabalho em desenvolvimento que o Tribunal de Contas, a despeito de haver definido as diretrizes de sua Política de Capacitação, desde março de 2012 com a aprovação da Resolução nº 006/2012 – TCE/RN, até o presente momento não manifestou a intenção de implementá-la, tal qual foi concebida.

Na verdade, o estudo apontou uma série de deficiências no modo de atuar do TCE/RN, relativamente ao assunto capacitação interna, porém, em contrapartida, foram apresentadas propostas de possíveis soluções daquelas, como se mostram explícitas no contexto das exposições elencadas no item 4.2 (MODOS POSSÍVEIS DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS), retro.

Uma outra contribuição trazida no bojo deste trabalho consiste na apresentação de Plano de Ação, traçado a título de sugestão no item 5, por meio do qual, caso adotado, o TCE/RN poderá se basear para implantar de modo pleno um adequado modelo de capacitação interna, um verdadeiro programa de educação continuada.

Conclui-se, por fim, que, após garantida adequada estruturação à Escola de Contas, basta alinhar as diretrizes da POLÍTICA 5 (CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL), conforme definidas na Resolução nº 006/2012 – TCE/RN, às proposições apresentadas pelo Grupo de Trabalho responsável pelo tema "capacitação interna" durante o Encontro Anual de Avaliação da Escola de Contas realizado em 22 de dezembro de 2009, com vistas à implantação de um modelo de educação continuada no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Saraiva, 2004.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos.** São Paulo: Atlas, 2013. p. 41-67.

CHAISE, Rosa Maria. **Escolas de contas e de gestão:** será o conhecimento um fator para concretização da cidadania fortalecendo a Esfera pública? 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Tribunais de Contas do Brasil:** jurisdição e competência. 2. ed., rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

FERNANDES, Leandro Trigueiro. **Planejamento Estratégico como ferramenta de desenvolvimento na Gestão Pública:** um estudo de caso na Câmara Municipal de Natal. Natal. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica:** métodos e técnicas de pesquisa (Monografias, Dissertações, Teses e Livros). Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2008. p. 61-73.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa:** A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books,1999.

MENDES, Gilmar Ferreira et al. **Manual de redação da Presidência da República.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm>. Acesso em: 26 jul. 2013.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 81-100.

NAZARETH, Paula Alexandra Canas de Paiva; MELO, Sandra Cordeiro de. **O papel da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro na promoção de culturas inclusivas na gestão municipal.** In: XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 30 de outubro a 2 de novembro, 2012, Cartagena, Colômbia. Disponível em: <http://www.lapeade.com.br/publicacoes/artigos/CLAD%202012.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópoles: Vozes, 2007.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial:** atuação do pedagogo na empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010. p. 119-134.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1989.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.** Porto Alegre-RS: Editora Sulina, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 190-202.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

JOSÉ DILSON ARAÚJO DE CARVALHO

MARIA AUXILIADORA AMORIM MESQUITA

ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO NORTE

Projeto de intervenção apresentado à Coordenação do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora:
Prof.ª. Matilde Medeiros de Araújo. M.Sc.

Natal (RN)
2013

RESUMO

O presente trabalho buscou elaborar o diagnóstico da atual situação do Setor de Transportes do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte e, tomando-o como base, apresentar ao referido órgão uma proposta de organização do atual sistema, de forma a colaborar na prestação de um serviço de qualidade. Para isso foi realizada uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva. A partir da realização do diagnóstico foi possível determinar as competências do Setor de Transportes e daqueles que o integram como, também, identificar as ineficiências do setor, entre elas ausência da descrição das atividades do setor e dos seus integrantes no Regimento Interno, falta de um Plano Operativo, carência de políticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento, ausência de sistemas informatizados de controle, desorganização na distribuição dos veículos e outras. Em seguida, com base no diagnóstico situacional, foi realizado propostas de melhorias e seu plano de ação. Dentre as melhorias é relevante destacar definição das atividades desempenhadas pelo setor e seu pessoal no Regimento Interno, elaboração de um Plano Operativo em conformidade com o plano estratégico da organização, determinação de indicadores de desempenho e metas, estabelecimento medidas de controle, desenvolvimento de sistema de informação adequado e de projeto de aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas.
Palavras-chave: Diagnóstico situacional. Setor de Transporte. Propostas de melhoria. Plano de ação.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 149
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 149
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA 149
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 150
1.3.1 - Objetivo Geral 150
1.3.2 - Objetivos Específicos 150
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 150

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 151
2.1 - ASPECTOS GERAIS DA LOGÍSTICA 151
2.2 - GESTÃO DE TRANSPORTES 153
2.3 - FUNCIONAMENTO DO SETOR DE TRANSPORTE 154

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO 157
3.1 - TIPO DE PESQUISA 157
3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO 157
3.3 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 157
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 157

4 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 157
4.1 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SETOR DE TRANSPORTE 157
4.2 - ESTRUTURA DE PESSOAL DO SETOR DE TRANSPORTE COM AS RESPECTIVAS TAREFAS 158
4.3 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS ATUALMENTE PARA A REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS 159
4.4 - ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL 160
4.5 - PROPOSTAS DE MELHORIA 161

5 - PLANO DE AÇÃO 161

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 164

REFERÊNCIAS 165

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte foi criado pela Lei Estadual nº 2.152, de 20 de novembro de 1957. Porém, sua instalação oficial ocorreu em 12 de janeiro de 1961, no final do Governo de Dinarte Mariz.

Inicialmente, foi situado na Avenida Campos Sales, nº 764, em imóvel alugado, deixando-o, em 1962, quando passou a funcionar em outro imóvel na Rua Seridó, nº 425, Tirol.

Em 1965, passou a ter novo endereço, localizando-se na Avenida Getúlio Vargas, 690, Petrópolis. Com o passar dos anos, a Corte de Contas ampliou suas necessidades funcionais e visando atendê-las , em 1986, passou a cogitar a construção de uma sede própria.

O projeto de construção do edifício sede foi planejado e executado por 5 anos e, no dia 11 de janeiro de 2002, foi inaugurado. As novas instalações foram erguidas no mesmo local de funcionamento do ano de 1965.

O Tribunal de Contas realiza o controle externo dos órgãos do Governo e de todos os Municípios do Estado do Rio Grande do Norte, tendo o cuidado de observar aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade dos atos públicos.

No cumprimento dos objetivos organizacionais, o Tribunal de Contas do Estado pauta sua conduta alicerçada na sua missão, que, segundo o site da instituição, é a de: "Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade", visando assim "Ser instituição de referência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania".

É de competência da Assembléia Administrativa, conforme o artigo 52 da Constituição Estadual, através do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta.

A unidade administrativa, Diretoria de Administração Geral, dirigida por um Diretor, tem como finalidade o planejamento, coordenação, supervisão e execução das unidades setoriais que lhe são subordinadas, de acordo com o artigo 9º da Lei Complementar 411/2010, compõe-se de nove unidades setoriais, entre elas o Setor de Transporte.

Diante do exposto, este projeto objetivacontribuir para o aprimoramento nos procedimentos em todos os serviços executados pelo setor de transporte no âmbito do TCE/RN, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados.

O trabalho constitui-se de seis capítulos principais. O primeiro capítulo compreende a introdução, composta pela caracterização da organização, contextualização e problema, objetivos geral e específico e a justificativa do estudo. O referencial teórico consta no segundo capítulo, dando o embasamento literário necessário. O terceiro capítulo é formado pela metodologia da pesquisa que engloba o tipo da pesquisa, o universo do estudo, o instrumento de coleta e a análise dos dados. No quarto capítulo está o diagnóstico situacional com a análise e discussão dos resultados. Em seguida, o quinto capítulo que aborda o plano de ação com a aplicação da ferramenta 5W1H. No sexto capítulo, temos as considerações finais. Por fim, segue as referências bibliográficas.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

Na busca pela satisfação do interesse público, as organizações públicas se revestem de várias atividades e serviços que devem ser prestados da forma mais eficiente e menos onerosa possível. Dentre estas atividades destaca-se a logística que, segundo Ballou (1993), envolve administração dos fluxos de bens e serviços e as informações associadas que os põe em movimento.

Primeiramente, a logística foi utilizada pelos militares como uma maneira estratégica de permitir o deslocamento das tropas e recursos (alimentos, medicamentos, armamento, etc.) com o mínimo de exposição aos inimigos. Com o passar dos anos e o avanço da economia, a atividade logística assume um papel relevante frente a um mercado competitivo e globalizado.

No setor público, a missão do gestor é estabelecer o nível de atividades logísticas necessário para atender ao público alvo no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas, de forma economicamente eficiente, bem como otimizando da melhor forma possível o uso dos recursos públicos. Nesse contexto, o transporte, seja de pessoas ou de mercadorias, se firma como o principal componente do sistema logístico.

No âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, as atividades de transporte são notoriamente necessárias para o cumprimento das funções da organização, em especial para as inspeções in loco de 169 municípios, sendo realizadas pelo setor de transporte.

Diante da situação apresentada, o presente projeto objetiva responder à seguinte questão de pesquisa: De que forma os serviços de transportes devem ser organizados, de forma a contribuir na prestação de um serviço de qualidade?

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo geral

Analisar o sistema atual de serviços de transportes do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, de forma a contribuir com uma proposta de melhoria na prestação de um serviço de qualidade.

1.3.2 - Objetivos específicos

- Levantar as atividades desenvolvidas pelo setor de transportes;
- Identificar as ineficiências das atividades de transporte;
- Elaborar um roteiro de procedimentos para as atividades executadas;
- Orientar aos responsáveis pela execução direta dos serviços (motorista).
- Elaborar um plano de ação para as melhorias propostas.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O principio da eficiência, cada vez mais disseminado no âmbito das organizações públicas, exterioriza-se das páginas da Constituição e torna-se práticas organizacionais.

Diante desse contexto, os gestores públicos encontram-se na busca contínua por práticas que permitam a realização do "mais por menos", ou seja, o alcance dos resultados com o menor custo possível.

No tocante à atividade logística de transporte, não seria diferente. Esta se configura como um importante setor organizacional, fonte de custos e outros indicadores financeiros, capazes de impactar significativamente nos resultados da empresa. Sendo assim, não poderia passar despercebida, sendo objeto de grandes estudos de gestão.

A presente pesquisa contribuirá para a melhor compreensão da relevância do setor de transporte para o desempenho da organização pública como, também, auxiliará na organização deste sistema, através da identificação de suas ineficiências e da proposição de procedimentos adequados para realização de um serviço de qualidade e eficiente.

Este trabalho possui relação com a proposta do curso e no que se refere à acessibilidade de informações, observa-se a vasta disponibilidade de bibliografias que aborda o tema em foco.

Por fim, os frutos desta pesquisa irão favorecer todos aqueles que demonstram interesse no assunto como professores, gestores, pesquisadores e alunos.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - ASPECTOS GERAIS DA LOGÍSTICA

Apesar de conhecida no mundo atual, a Logística tem origem remota, tendo sido sua prática identificada desde a época em que se iniciaram as trocas de produtos entre comunidades. Sua evolução iniciou em uma visão mais restrita, limitada a distribuição física de materiais e bens, rumo a uma perspectiva mais abrangente, atentando para cadeia de suprimentos como um todo.

Para Figueiredo e Arkader (1998 apud TIBONI, 2002), a evolução do pensamento logístico deu-se em cinco eras principais. A primeira era chamada de "do campo ao mercado", de 1916 a 1940, apresentava como características principais a preocupação com transporte e a influência da economia agrícola.

O período compreendido entre 1940 a início dos anos 60 é marcado pela segunda era. Esta chamada de "funções segmentadas" sofreu influências militares e observava questões de transportes, armazenagem, gestão de estoques e distribuição física. A terceira era dita "funções integradas" vai do início dos anos 60 a início dos anos 70 e dá origem a uma concepção sistêmica, de logística integrada, custo total e economia industrial (FIGUEIREDO E ARKADER 1998 apud TIBONI, 2002).

A penúltima era chamada "foco no cliente", que abrange o início dos anos 70 a meados da década de 80, apresenta como principais características, além do serviço ao cliente, a aplicação de métodos quantitativos, produtividade e redução de custos. A quinta e última era conhecida por "logística como diferenciadora" estende-se dos anos 80 até a atualidade, recebendo influências da Tecnologia de Informações e Gestão Estratégica, emergindo o conceito de Supply Chain Manegement (FIGUEIREDO E ARKADER 1998 apud TIBONI, 2002).

Com base nesta evolução, muitos definem logística. A primeira definição foi apresentada pela *American Marketing Association,* em 1948. Esta conceituou logística como "movimento e manutenção de mercadorias do local de produção ao local de consumo ou utilização" (MOURA, 2006, p. 56).

De acordo com Ulze (1974 apud TIBONI, 2002), logística consiste na administração do fluxo de pessoas, materiais e produtos de um lugar para outro, de acordo com a necessidade, do ponto de aquisição de matéria-prima até o da entrega ao consumidor.

Cavanha Filho (2001 apud ROSA, 2007) afirma que a Logística compreende parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem ao ponto de consumo.

Segundo Christopher (1997 apud TIBONI, 2002, p.24):

> A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de Marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Para Ballou (1973 apud TIBONI, 2002, p. 23) "administração de logística de negócios é planejamento, organização e controle de todas as atividades de movimentação e estocagem que facilitam o fluxo da produção desde o ponto de aquisição de matéria-prima até o ponto de consumo final, e do fluxo de informações, a fim de prover um nível suficiente de serviço ao cliente, consistente com os custos incorridos para garantir consistência de tempo e espaço em que é provido o serviço".

O conceito Nível de Serviço possui relação com a expectativa de qualidade do cliente, devendo ser acordado em contrato antes da prestação de qualquer atividade. O estabelecimento do Nível de Serviço adequado é feito através de itens de controle para avaliação e seus respectivos parâmetros máximo e mínimo, intervalo em que cada item de controle deve estar para que seja garantida a qualidade contratada. Respeitado todos os itens de controle é alcançada a

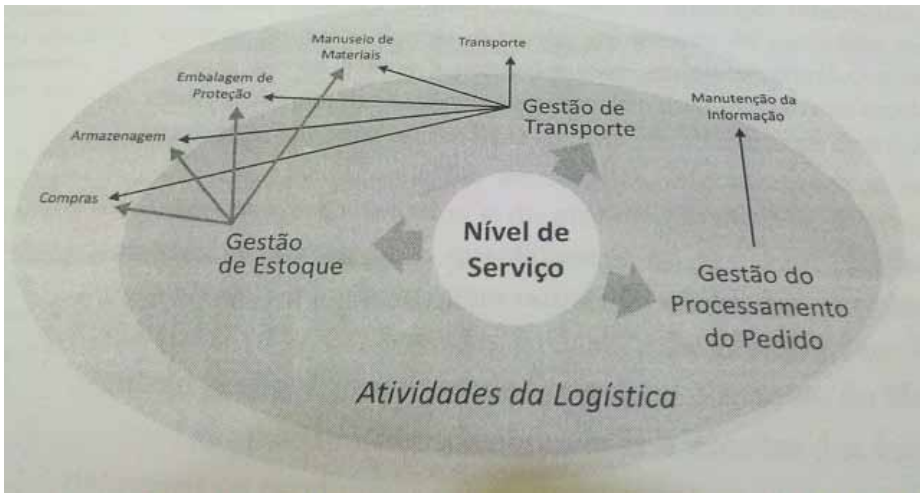
qualidade do serviço, ou seja, mensurado o Nível de Serviço, este deve ser observado no seu limite, nem a mais, nem a menos, mas justamente o combinado (ROSA, 2011).

A determinação do Nível de Serviço acontece em três etapas. A primeira etapa é a pré-transação e nela, de maneira formal e escrita, ocorre a negociação e a determinação do nível de serviço a ser contratado. Em seguida, temos a transação, momento em que se evidencia a realização do processo logístico, isto é, administração de estoque, prazos e transporte. A pós-transação é a terceira etapa e aqui se encontram as garantias, reparos, reposição, montagem, atendimento a reclamações e pesquisa de satisfação (ROSA, 2011).

Além disso, como já mencionado, para um eficaz controle do Nível de Serviço temos os itens de controle, realizados através dos indicadores de qualidade. Estes são agrupados em três categorias: custo, valor e desempenho. Os indicadores de custo medem os custos envolvidos nas atividades logísticas. Os indicadores de valor têm relação com o custo financeiro das atividades. Já os indicadores de desempenho avaliam a eficiência das operações logísticas (ROSA, 2011).

Também segundo Ballou (1993 apud TIBONI, 2002, p. 28), a logística busca "colocar as mercadorias ou serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível" e para isso é indispensável o avanço das seguintes atividades primárias: Gestão do Processamento de Pedido, Gestão de Transporte e Gestão de Estoque, conforme está demonstrado na figura 1.

Figura 1: Estabelecimento das atividades da logística



Fonte: Rosa (2011, p. 29)

O processamento do pedido é a primeira etapa do processo logístico, por meio da qual o cliente realiza seu pedido. A gestão de estoquediz respeito à armazenagem seja de matéria-prima ou produto acabado. A gestão de transporte, tema de enfoque da presente pesquisa, para muitos, é o principal componente da logística, permitindo o deslocamento das cargas de um local a outro (ROSA, 2011).

Por fim, diante desse contexto, vale a pena ressaltar o processo logístico. Formado por todas as etapas e integrantes da logística de um produto, o processo logístico envolve atores como, por exemplo, fornecedores, organização pública e privada e clientes. Tomando-os como base, a logística compreende dois processos: Distribuição física e Administração de materiais. Essa engloba o conjunto de atividades que objetivam o abastecimento de materiais para a organização, no tempo e quantidade correta e na qualidade combinada, da forma mais econômica possível e aquela atinge todas as atividades desde a saída do produto acabado até a sua entrega final, estando o transporte entre suas principais atividades (ROSA, 2011).

Dada a relevância da atividade de transporte, o presente projeto abordará somente questões relacionadas à gestão desta.

2.2 - GESTÃO DE TRANSPORTES

De maneira simples, transporte é o fluxo de pessoas e pesos de um ponto a outro (RODRIGUES,P. R. A. 2002 apud ROSA, 2007). No princípio, o transporte de pesos era realizado pelo próprio homem, limitado a sua capacidade física. Com o passar dos tempos, outros meios foram surgindo. A Revolução Industrial é marcada pela invenção da máquina a vapor e construção de embarcações. Logo após, o homem passa a utilizar também a via aérea como meio de distribuição (ROSA, 2007).

Atualmente, o transporte é motivo de grandes estudos, sendo considerado por muitos como a principal atividade logística. Nesse sentido, afirma Fleury (2002) que sua importância se reafirma em pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento e lucro. Comprovadamente, o transporte corresponde, em média, cerca de 60% dos custos, 3,5% do faturamento e, dependendo do caso, mais que duas vezes o lucro.

Com base nesse cenário, uma gestão de transportes de qualidade exige uma visão sistêmica, que considere todas as operações envolvidas numa cadeia de transporte, abrangendo não apenas propriamente o transporte, mas também as áreas de armazenagem (dos veículos, equipamentos e cargas) (STOPFORD, 1997 apud TEDESCO, 2008).

Gerenciar transportes envolve importantes tomadas de decisão sejam elas operacionais ou estratégicas. Em meio às decisões estratégicas, destaca-se a escolha de modais ou modos de transportes.

De maneira geral, modais de transporte nada mais é que os variados tipos de transportes disponíveis para o deslocamento de cargas (ROSA,2011). Os principais são marítimo, fluvial, ferroviário, rodoviário, dutoviário e aéreo e dentre estes o gestor deve escolher a melhor opção ou a melhor combinação que proporcione o equilíbrio entre custo e qualidade na prestação do serviço. Nesse sentido, Ballou (1993 apud TIBONI, 2002) aponta quatro critérios que devem ser considerados no momento da seleção destes modais: custo, tempo médio de entrega, tempo de trânsito e sua variação, e perdas e danos.

O transporte marítimo se subdivide em duas formas de navegação: a Cabotagem que é realizada entre portos ou pontos de um mesmo país e o Longo Curso que é o transporte realizado entre portos de países distintos. Este modal é realizado através de navios ou barcaças oceânicas em mares ou oceanos que carregam e descarregam as mercadorias transportadas através de portos (ROSA, 2011).

Como vantagens, este modal é utilizado para o transporte de mercadoria volumosa e pesada como, também, possui baixos custos de perdas e danos quando comparado a outros tipos de modais. Por sua vez, como desvantagens estão os problemas de transporte no porto, entre eles lentidão e forte influência do tempo (RIBEIRO E FERREIRA, 2002).

O modal fluvial se utiliza dos rios como meio para seu transporte. Quando realizado apenas dentro do país, entre portos internos, é chamado de Navegação Nacional e quando envolve países diferentes, assim como no modal marítimo, é denominado Longo Curso (ROSA, 2011).

Goebel (1996) indica como principais vantagens deste modal a elevada capacidade de transporte particularmente com o emprego de comboios, frete inferior às modalidades rodoviária e ferroviária e custos variáveis baixos e como desvantagens a baixa velocidade, disponibilidade limitada, utilização geralmente associada à combinação com outra modalidade, capacidade de transporte variável ao longo do ano em função do nível de águas dos rios e rotas ou vias limitadas às hidrovias.

Quanto ao transporte ferroviário, realizado por locomotivas e vagões, vale destacar que o mesmo oferece seus próprios terminais e veículos e, ainda, possui caminho permanente, ou seja, trafega por estruturas específicas, mais conhecidas por trilhos. Tais fatos contribuem para os altos custos fixos que precisam ser diluídos no transporte de grandes volumes de carga em longas distâncias, característica marcante deste modal (TIBONI, 2002).

Entre as vantagens e desvantagens deste tipo de transporte estão o frete baixo e o maior tempo de viagem comparado ao rodoviário, baixo consumo de combustível por tonelada/quilômetro, necessidade de manter maior estoque nas extremidades, possibilidade de ser utilizada temporariamente como armazém, baixa flexibilidade e outros (GOEBEL, 1996).

O modal dutoviário, como o próprio nome já sugere, é realizado através de dutos, isto é, tubulações presentes em terra ou submersas em mares, oceanos, rios e lagos. Destina-se ao transporte, principalmente, de derivados de petróleo, de álcool e produtos líquidos em geral (ROSA, 2011).

Ressalta Ribeiro e Ferreira (2002) que o transporte dutoviário se apresenta como o segundo modal com mais baixo custo, perdendo apenas para o modal hidroviário, e complementam citando suas desvantagens e vantagens. São estas: confiabilidade, visto existirem poucas interrupções para causar variabilidade nos tempos e pouca ou quase nenhuma influência meteorológica, como, também, baixos danos ou perdas de mercadorias. Por sua vez, como desvantagem destacam a lentidão no deslocamento.

O modal aéreo é o transporte realizado através de aviões, por meio do espaço aéreo. Caracteriza-se pela rapidez no deslocamento de cargas, principalmente, as de alto valor unitário e perecíveis. Em contrapartida, é o modal que possui o custo mais elevado, seja fixo ou variável. Suas vantagens são rapidez, como já citado, alcance de grandes distâncias, segurança e redução de custos com estoques. Já suas desvantagens são custo de frete elevado, tempos de coleta e entrega, manuseio no solo e dimensões físicas dos porões de transporte dos aviões (RIBEIRO E FERREIRA, 2002).

Por fim, o modal rodoviário. Esse transporte utiliza veículos sobre pneus de borracha no deslocamento de cargas através de estradas de rodagem, asfaltadas ou não (ROSA, 2011). No Brasil, este é o modal mais procurado e tal fato se explica pela implantação da indústria automobilística e a pavimentação, desde a década de 50 (RIBEIRO E FERREIRA, 2002).

As vias utilizadas por este tipo de modal, em regra, são do Estado, com exceção de alguns casos em que as pistas são administradas por empresas particulares. Desta forma, os principais custos deste transporte são os variáveis, decorrentes de questões operacionais (TIBONI, 2002).

O modal rodoviário é utilizado, principalmente, para o deslocamento de curtas viagens de produtos acabados e semi-acabados, sendo recomendado, ainda, para mercadorias de alto valor ou perecíveis (RIBEIRO E FERREIRA, 2002).

Suas principais vantagens são serviço porta a porta, frequência e disponibilidade de vias de acesso, maior velocidade de cruzeiro, menor tempo de carregamento e rápida partida, facilidade de substituição do veículo. As desvantagens são fretes mais elevados comparados ao transporte ferroviário e hidroviário, maior custo operacional comparado com a ferrovia e o fluvial, influenciado pelo nível de serviços das estradas como, por exemplo, congestionamentos e menor capacidade de carga frente ao ferroviário e o fluvial.

O presente projeto tratará apenas sobre este último modal apresentado, visto ser o principal transporte utilizado na organização ora estudada.

2.3 - FUNCIONAMENTO DO SETOR DE TRANSPORTE

Já se sabe que a gestão de transporte é uma atividade logística de grande importância para as empresas, visto a necessidade crucial destana realização das demais atividades como, também, os fortes impactos que a mesma pode causar nos resultados da organização. No âmbito público não é diferente.Nas organizações públicas a atividade de transporte, em sua maioria, se reveste de atividade meio, fornecendo o apoio necessário para a efetiva execução da sua atividade fim, funções típicas de estado.

Por muito tempo, as atividades públicas ficaram envolvidas pela névoa da ineficiência, resultado equivocado da sua natureza não competitiva, o que acabou por contaminar a visão gerencial daqueles que as exerciam, constituindo gestores despreocupados em produzir resultados. Porém, com a evolução dos estudos no âmbito das políticas públicas e a disseminação crescente da gestão por resultados, surge um novo horizonte para o setor público, constituído de práticas eficientes e racionais na busca pela produção do mais com menos.

Diante desse contexto, a atividade de transporte ganha destaque e passa a clamar por um

modelo de gestão eficaz, baseado em planejamento, indicadores, metas, análises, técnicas, rotinas, estratégias e todo o aparato necessário para que seja realizado um serviço de qualidade. Nesse sentido, vale pontuar as características importantes da gestão adequada desta atividade logística, demonstrando assim como deve funcionar o setor de transporte de uma instituição pública.

A administração pública pode fazer diversos usos do serviço de transporte como, por exemplo, deslocamento de pessoas ou materiais e até apoio a atividade fim. De acordo com a atividade a ser exercida é que se escolhe o veículo com as características adequadas às necessidades do serviço.

Outra característica importantíssima é a compreensão do gestor a respeito da empresa e do cliente, ou seja, o mesmo deve estar alinhado com as diretrizes da organização e, ainda, conhecer as expectativas dos seus clientes, buscando atendê-las.

Lima Jr. (1995apud BERTOZZI E LIMA JR., 1998) entende que em serviços rotineiros de baixa variabilidade, que é o caso do serviço de transporte público, os usuários já possuem uma expectativa formada que se aproxima muito da realidade da prestação do serviço. Sendo assim, muitos autores visualizam a necessidade de apresentar aos usuários atributos relevantes para que eles possam avaliar a qualidade do serviço e, enfim, esse possa ser mensurado. Para Parasuraman et al. (1985 apud BERTOZZI E LIMA JR., 1998) estes atributos resumem-se a confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Rodrigues, R. H. P.ed.[20--?] diz que "garantir a disponibilidade e maximizar o desempenho operacional da frota com segurança, conforto para os tomadores do serviço e com custos decrescentes é a missão da área de transporte". Sendo assim, determinar um responsável pelas funções de planejamento e controle é primordial, visto que este, independente de sua existência formal, apoiado por ferramentas de gestão, seria capaz de mensurar indicadores de desempenho que mais tarde serviriam de base para a tomada de decisão.

No que se refere às ferramentas de gestão, afirma Lima e Bertozzi (1998) que a utilização de tecnologias colabora para o enfoque da qualidade, evidenciando os sistemas de informação.

O planejamento também é uma característica crucial a ser desempenhada na gestão de transporte. Lovelock (1995 apud BERTOZZI E LIMA JR., 1998) afirma que o usuário, ao participar fisicamente do processo de prestação do serviço, deve ser o enfoque principal dessa fase. Semelhantemente, Rodrigues, R. H. P.ed.[20--?] concorda que planejamento é o momento de harmonizar as metas organizacionais, previsão orçamentária e as necessidades dos clientes.

Nesse sentido, algumas decisões técnicas são imprescindíveis: decisão entre frota própria ou alugada, adequar a frota aos serviços a que dá suporte, dimensionar adequadamente a quantidade de veículos, programação da renovação da frota no momento certo, compatibilizar a utilização, manutenção da frota e custos envolvidos, determinar medidas de segurança e boas práticas voltadas para o desempenho e redução de custos e ter uma compreensão geral das atividades descritas (RODRIGUES, R. H. P.ed.,[20--?]).

A decisão entre uma frota própria ou alugada deve levar em consideração alguns fatores diretamente relacionados à prestação do serviço do transporte, tais como: características do serviço, como, por exemplo, a necessidade ou não de um veículo adaptado; intensidade de uso do veículo, isto é, se o mesmo é realizado de forma contínua (serviços de caráter permanente), intermitente (apoio a serviços administrativos, fiscalização, inspeção, etc.) ou temporário (apoio a serviços com demandas sazonais) e disponibilidade do mercado de alocação de veículos, ou seja, mercado disponível e acessível ou com oferta de veículos adequados a prestação do serviço.

Com base nesses critérios o gestor de transportes deve ser capaz de decidir qual a estratégia mais viável e menos onerosa para prestação do serviço. Seja esta decisão pelo misto de frota própria e contratada ou pela utilização de uma ou de outra, o gestor deve se basear em estudos e indicadores contínuos que possibilitem a comparação precisa entre o custo mensal de se adquirir uma frota própria e o serviço contratado, ou seja, é indispensável a presença de indicadores que permitam o estudo de viabilidade econômica.

No que se refere à escolha do veículo mais adequado, este deve ser resultado da conciliação daquilo que é ofertado no mercado com as necessidades do serviço de transporte. Assim,

algumas questões devem ser respondidas como, por exemplo, quantidade de passageiros/carga a ser transportada, necessidade de algum equipamento acoplado e sua posição, intensidade de uso, percurso de zona urbana, rural ou misto, entre outras. A partir das conclusões obtidas, são definidas características importantíssimas, entre elas tração do veículo, motor, carroçaria/cabine e equipamentos.

A decisão sobre o número correto de veículos que atenda a real demanda, em regra, se baseiaem dados e na experiência profissional, ficando sujeito a erros quando submetido a mudanças futuras. Na tentativa de subsidiar esta decisão algumas análises são necessárias, entre elas cálculo estimado e planejamento da demanda como, também, estudo dos sistemas e variáveis que possam vir a atingi-la.

Já a decisão sobre o melhor momento para troca da frota permeia critérios técnicos a respeito da viabilidade econômica e da condição técnica operacional do veículo, tudo isso alinhado à política financeira da empresa, e se configura no tempo em que os custos operacionais são menores. Estes custos são custos de possuir (decrescente nos primeiros anos e moderado ao logo da vida útil do veículo), custo de manter (baixo nos primeiros anos e significativamente crescente nos últimos anos de vida útil), custo de operar (constante durante a vida útil do veículo) e outros custos (constantes durante a vida útil do veículo). Estes dois últimos tipos de custos, em função de sua constância, podem ser dispensados do cálculo.

Tomando-os como referência, o método do Custo Anual Uniforme Equivalente é o mais indicado para a renovação da frota quando o serviço de transporte é utilizado como atividade meio. Esse método reverte os custos de possuir e os custos de manter em custos anuais equivalentes a partir da aplicação de uma determinada taxa de juro que corresponde à remuneração do capital sobre o investimento ou a taxa atrativa, tendo por fim a determinação do ano em que acontece o menor custo anual equivalente, isto é, o momento de trocar a frota.

Por fim, no tocante ao controle da frota, esta basicamente resume-se a três quesitos. O primeiro quesito é o custo operacional que embora seja de enorme importância para as tomadas decisões gerencias, em geral, são diminuídos apenas a dados contábeis. O custo operacional, subdividido em fixo e variável, deve ser coletado de forma apropriada e simples a fim de gerar informações que espelhem a realidade.

O segundo quesito é a utilização, ou seja, o desempenho do serviço pelos veículos que compõem a frota. Através do acompanhamento da sua utilização é possível o controle de relevantes índices de desempenho como quilometragem, km/litro de combustível, tempo em utilização e tempo parado/estacionado.

O terceiro e ultimo quesito é a manutenção que, como o próprio nome já sugere, é aquilo que se faz para manter ou repor um veículo em condições normais de uso, observando o menor tempo de paralização deste veículo e o menor custo. Este quesito tem um importante papel na redução de custos operacionais e aumento da produtividade dos veículos, no entanto, a redução de custos de manutenção deve ser atentamente acompanhada, pois se demasiada pode vir a gerar problemas futuros que demandarão muito mais recursos caso a manutenção tivesse sido realizada num nível adequado que atendesse aos limites técnicos de cada veículo.

A manutenção pode ser própria quando executada diretamente pelo próprio pessoal ou contratada. Aquela exige capacitação técnica, investimentos e o gestor terá de administrá-la de perto. A manutenção contratada, por sua vez, exige a administração dos contratos que devem garantir qualidade, tempo de execução e economicidade. Aqui é relevante a escolha de oficinas capacitadas.

Ademais, vale ressaltar a importância dos indicadores de desempenho que configuram-se como uma maneira de mensurar e avaliar os resultados, comparando-os com aquilo que foi planejado e realizando as medidas corretivas, caso necessário. Na atividade de transporte como atividade de apoio, estes indicadores servem para indicar se a mesma agrega ou não agrega valor àquelas atividades as quais se propõe subsidiar. Sendo assim, são alguns deles: horas trabalhadas, quilometragem, horas ociosas, custo operacional, custo de transporte/atividade, taxa de frequência de acidentes, vida útil econômica, custo hora-oficina, etc.

Concluindo, temos que muito são os fatores que influenciam a gestão eficaz, capaz de

resultar num serviço de qualidade. No entanto, o estudo da qualidade é muito amplo, abrangendo coisas que vão muito além do que se presume. Ele envolve o ambiente interno e externo, a tecnologia, estratégias e, principalmente, as pessoas presentes nesse processo (usuário, motorista, técnico, etc.), cada uma delas com uma visão do que é qualidade. Assim, diante do contexto de mudanças em que se encontra atividade logística de transporte, compreender essas visões é vital assim como integrá-las, dando destaque para o papel do usuário que atualmente já é componente fundamental no processo de planejamento.

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1 - TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende analisar o atual sistema de transportes do TCE-RN e, a partir disso, elaborar uma proposta de melhoria de forma a contribuir na prestação de um serviço de qualidade. Dessa forma, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, visto que seu fim é "expor e caracterizar um fenômeno ou uma determinada população" (BRASILEIRO, 2013, p. 45), do tipo estudo de caso, pois visa "compreender determinados fenômenos ou situações de modo profundo e detalhado" (DENCKER, 2000 apud BRASILEIRO, 2013, p. 46) de um caso em específico.

3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO

A unidade organizacional objeto de estudo dessa pesquisa foi o Setor de Transportes do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte.

3.3 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos através de observação direta, análise de documentos e entrevista com o responsável pelo setor. A entrevista não dirigida foi "feita com perguntas abertas e parte do princípio de que o informante é capaz de se exprimir com clareza" (BRASILEIRO, 2013, p. 50). Já a análise documental ou de conteúdo é um instrumento "cujo objetivo é analisar o documento com base em abordagens interpretativas" (BRASILEIRO, 2013, p. 50).

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma qualitativa que, segundo Brasileiro (2013, p.49), é aquela que se ocupa da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados no decorrer da pesquisa, não se detendo a técnicas estatísticas.

4 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Objetivando uma melhor compreensão da atual situação do setor de transportes do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, é imprescindível a pontuação das atividades realizadas pela área em questão. Diante da ausência da descrição das mesmas no regimento interno do referido órgão, as atividades relacionadas foram feitas com base na observação daqueles que elaboraram esta pesquisa.

4.1 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SETOR DE TRANSPORTE

O setor de transportes é o responsável pela administração e guarda da frota à disposição do TCE-RN e, também, pela supervisão dos motoristas. Subordinado a Diretoria de Administração Geral (DAG), cabe ao Setor de Transportes:

- Disponibilizar motoristas e veículos para o atendimento das necessidades do Tribunal;

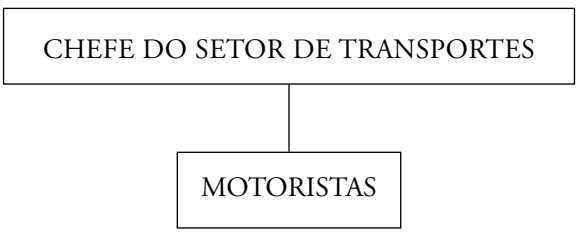
- Realizar o transporte de autoridades e funcionários do TCE-RN, sempre que necessário;
- Realizar o transporte de inspetores de controle externo para inspeção in loco;
- Realizar, por meio de motoristas, a entrega de documentos a outros órgãos;
- Acompanhar a regularidade da frota dos veículos do TCE-RN quanto ao licenciamento anual;
- Gerenciar e controlar, juntamente com o setor de segurança, os estacionamentos do TCE-RN.

As atividades acima relacionadas, observadas na rotina do Setor de Transporte, não são desempenhadas em sua plenitude, havendo falhas. Nesse sentido, é importante destacar a disponibilização insuficiente do número de motoristas e veículos, sendo estes, em parte, antigos eveículos inadequados na prestação de serviços de controle externo das inspeções in loco. Nesse último caso, já foram relatadas situações em que o veículo, devido a sua inadequação, não conseguiu chegar ao local de destino, pois era incapaz de resistir ao trajeto definido o que, por sua vez, também demonstra a falta de planejamento e análise das atuações do setor.

4.2 - ESTRUTURA DE PESSOAL DO SETOR DE TRANSPORTE COM AS RESPECTIVAS TAREFAS

O atual setor de transportes do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte tem sua estrutura resumida ao chefe do setor e motoristas, sendo uma parte efetivos e outra contratados, como se ver na figura 2.

Figura 2: Estrutura de pessoal do setor de transporte.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Compete ao chefe do Setor de Transportes:

- Administrar as atividades e os recursos disponíveis, como meio de realizar as competências do setor e aquelas compatíveis com sua área de atuação;
- Controlar e encaminhar ao Diretor da Diretoria de Administração Geral (DAG) as solicitações de hora extra, diária e vale alimentação;
- Autorizar o abastecimento dos veículos;
- Acompanhar o desempenho dos fornecedores e prestadores de serviços, a respeito dos serviços de manutenção executados nos veículos e informar ao Diretor da Diretoria de Administração Geral (DAG) os fatos que julgar relevantes;
- Supervisionar a frequência e a escala de férias dos servidores lotados o setor;
- Supervisionar e controlar os materiais e bens que se encontram na responsabilidade do setor;
- Acompanhar e fazer cumprir as designações da Diretoria de Administração Geral (DAG) referentes ao seu setor.

De forma geral, cabe ao chefe do setor controlar e administrar os recursos sobre sua responsabilidade como, também, os motoristas. No entanto, a ausência de ferramentas de gestão e controle formam barreiras que impedem uma gestão eficaz. Nesse sentido, pouco há controle, por exemplo, do consumo de combustível, do trajeto realizado pelo motorista, do tempo gasto no deslocamento, da manutenção do veículo, entre outros.

Compete aos motoristas:

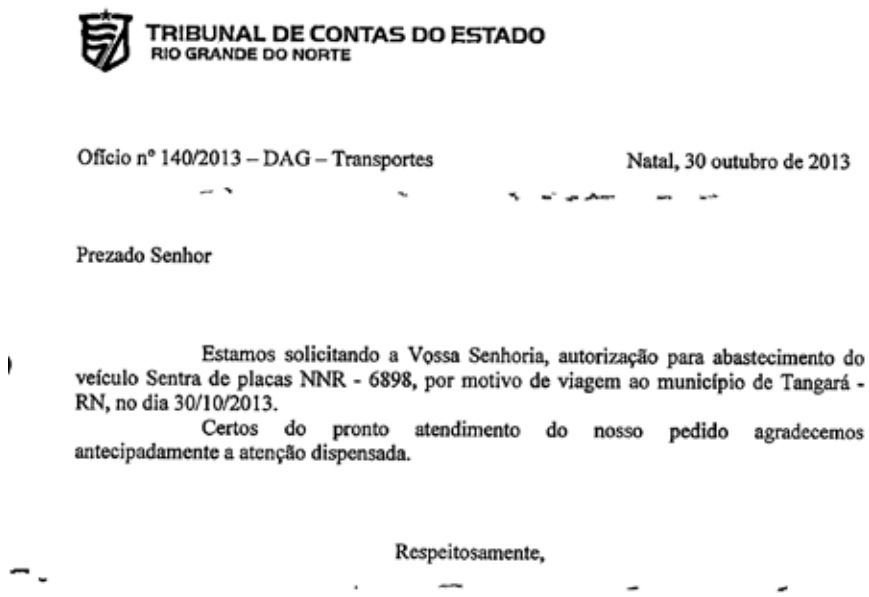
- Exercer a função de condutor do veículo a disposição do TCE-RN, observando questões de segurança, comodidade e bem estar dos usuários;
- Realizar as atividades de manutenção e conservação do veículo;
- Atender a legislação de trânsito, principalmente, quanto à regularidade do veículo e carteira de habilitação;
- Exercer a direção defensiva e responsável;
- Exercer outras funções correlatas.

Os motoristas do setor, apesar de atenderem a legislação de trânsito no que se refere a regularidade do veículo e carteira de habilitação, possuem resistência quando o assunto é qualificação e treinamento. As atividades de manutenção e conservação do veículo são feitas com base na análise subjetiva e escolha do próprio motorista, não havendo padronização dessa rotina e, menos ainda, análise de mercado para a definição de oficinas qualificadas. Por fim, vale ainda citar a falta de interação e socialização dos prestadores de serviço e os usuários.

4.3 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS ATUALMENTE PARA A REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Atualmente, o setor de transportes do TCE-RN conta com dois procedimentos para a realização dos serviços. O primeiro procedimento é a autorização dada ao motorista para abastecimento do veículo (ver na figura 3) e o segundo é a entrega do veículo ao motorista para viagens, atestando que o mesmo o recebeu devidamente abastecido e em perfeitas condições de uso, conforme mostra a figura 4.

Figura 3: Modelo de formulário de autorização para abastecimento do veículo.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

Ofício nº 140/2013 – DAG – Transportes Natal, 30 outubro de 2013

Prezado Senhor

Estamos solicitando a Vossa Senhoria, autorização para abastecimento do veículo Sentra de placas NNR - 6898, por motivo de viagem ao município de Tangará - RN, no dia 30/10/2013.

Certos do pronto atendimento do nosso pedido agradecemos antecipadamente a atenção dispensada.

Respeitosamente,

Fonte: Setor de Transportes do TCE-RN, 2013.

Figura 4: Modelo de formulário para recebimento de veículo em razão de viagem.

DECLARAÇÃO

Declaro que recebi o veículo de placas NOD-4628, modelo DOBLÔ, em 05/04/2013, em razão de viagem que será realizada de 08/04/13 a 19//04/13, para a DE/TCE, conforme determinação superior.

Assumo a responsabilidade pela guarda e conservação do veículo durante este período.

Declaro ainda, que recebi o veículo devidamente abastecido e em perfeitas condições de funcionamento.

Km saída: 16.006

Km chegada: _____

Fonte: Setor de Transportes do TCE-RN, 2013.

4.4 - ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

O Setor de Transportes do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte desempenha atividades de grande importância, determinante na prestação de outros serviços. No entanto, apesar disso, não é dado a ele o devido merecimento.

Atualmente, o Setor de Transporte enfrenta inúmeros problemas de cunho estratégico e operacional, tais como:

- Ausência da descrição das atividades do setor e dos seus integrantes no Regimento Interno;
- Falta de um plano operativo e, consequentemente, de metas e parâmetros a serem seguidos;
- Carência de políticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento do setor;
- Carência de políticas de relações humanas;
- Ausência de responsabilização pelas infrações de trânsito cometidas pelos motoristas, sendo estes não pontuados em sua carteira de habilitação e cobrados em apenas 10% do valor da multa, ficando o restante a cargo do TCE-RN;
- Inexistência de medidas de desempenho que permitam o controle e avaliação da atividade de transporte;
- Desorganização na distribuição dos veículos;
- Veículos antigos e inadequados para prestação do serviço;
- Número insuficiente de carros e condutores;
- Poucos procedimentos e rotinas pré-determinadas;
- Falta de recursos para aquisição de novos transportes ;
- Resistência dos condutores a participação em cursos de aperfeiçoamento e necessidades do transito atual;
- Ausência de sistemas informatizados de controle.

As consequências desses problemas é um setor desalinhado as práticas da organização, sem parâmetros e indicadores de desempenho a serem seguidos e, logo, sem metas a serem atingidas.O controle de seus resultados configura-se como um gargalo de sua qualidade, visto

que se não pode controla-los, pouco se pode avaliar.Tais problemas acabam por constituir um setor ineficaz na prestação do serviço e considerado de baixa qualidade tanto por quem o opera, tanto por quem o utiliza.

4.5 - PROPOSTAS DE MELHORIA

Diante do cenário em que se encontra o Setor de Transporte algumas melhorias e mudanças são necessárias. São elas:

- Definição das atividades desempenhadas pelo setor e seu pessoal no Regimento Interno;
- Elaboração de um Plano Operativo em conformidade com o plano estratégico da organização;
- Contratação de motoristas por concurso público;
- Determinação de indicadores de desempenho e metas;
- Estabelecer medidas de controle dos indicadores de desempenho;
- Estabelecer uma maior responsabilização dos motoristas pelas infrações cometidas;
- Desenvolver junto à equipe projetos de aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas;
- Desenvolver junto à equipe atividades de interação e socialização interna e com os usuários.
- Realizar avaliações de desempenho funcional;
- Desenvolver, juntamente com o chefe do setor, sistemas de informação que permitam o controle do setor;
- Qualificação e treinamento do pessoal;
- Maior investimento na aquisição de veículos e controle do setor.
- Incentivo para aquisição de equipamentos de segurança.

5 - PLANO DE AÇÃO

Dentre todas as melhorias propostas, foram priorizadas quatro para fazerem parte do plano de ação devido a sua importância e impacto na prestação do serviço do setor, com base na observação dos autores. Para apresentação do plano foi utilizada a técnica do 5W1H, cujo resultado está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Plano de ação.

Melhorias	O que	Como	Por que	Quando	Quem	Onde
Estabelecer uma maior responsabilização dos motoristas pelas infrações cometidas.	Incluir pontos na carteira do motorista pelas infrações cometidas no exercício da sua função.	Todas as infrações cometidas que resultarem ponto na carteira de habilitação serão atribuídas às carteiras dos responsáveis pela infração.	Direção mais responsável	Imediatamente	Chefe do setor de transporte e Diretor da DAG	Setor de Transporte
	Em caso de reiteradas infrações cometidas, dentro de um prazo determinado, determinar pela suspensão do motorista.	No final de cada mês será verificado o número de multas de cada motorista. Caso esse alcance o limite máximo de 3, o motorista será suspenso pelo prazo de 3 dias, fato que será lembrado no momento da avaliação de desempenho.	Direção mais responsável	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	O prejuízo financeiro ficará a cargo do motorista, em sua integralidade.	O motorista pagará por todas as infrações que cometeu em sua integralidade.	Diminuição de custos e direção responsável	Imediatamente	Chefe do setor de transporte e Diretor da DAG	Setor de Transporte
Desenvolver junto à equipe projetos de aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas.	Estabelecer um formulário diário , a ser preenchido pelo motorista.	O motorista preencherá diariamente um formulário impresso que contemplará informações como: quilometragem, horário de entrada, horário de saída, itinerário, identificação do carro, identificação do motorista e a data.	Controle da prestação do serviço	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	Determinar a participação dos motoristas em cursos de aperfeiçoamento.	Os motoristas participarão de cursos de aperfeiçoamento, em número mínimo de três, em regime de rodízio por ordem alfabética, ficando a cargo de quem foi repassar o assunto discutido para os demais.	Aperfeiçoamento dos motoristas e otimização contínua na prestação do serviço.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	Determinar a participação obrigatória de todos os motoristas no curso de direção defensiva, por ano.	Por ano, todos os motoristas deverão participar do curso de direção defensiva, seguindo a ordem alfabética.	Direção mais responsável, aperfeiçoamento dos motoristas e otimização contínua na prestação do serviço.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	Estabelecer uma escala onde haja a disponibilidade de motorista em todo o horário de trabalho.	Os motoristas atenderão a uma escala semanal, só podendo se ausentar nos momentos determinados para tal.	Controle e prestação contínua do serviço.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte

Realizar avaliações de desempenho funcional.	Realizar avaliação de desempenho anual.	Ao final de cada ano, será realizado uma avaliação de desempenho que considerará critérios como: assiduidade, pontualidade, infrações cometidas, pontos na carteira, preenchimento correto do formulário diário, etc. Ao final, os motoristas, de acordo com a nota recebida, receberão avaliação de desempenho de regular, ruim, péssimo, bom ou excelente.	Avaliação do serviço prestado, otimização contínua da qualidade do serviço, controle do desempenho.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	Determinar pontuação que, caso alcançada, possibilite ganhos financeiros no salário.	De acordo com a avaliação positiva recebida os motoristas receberá um acréscimo salarial que variará de valores entre bom ou excelente, sendo maior valor para este e menor para aquele.	Incentivo na prestação de um serviço de qualidade, otimização contínua da qualidade do serviço.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
	Adicionar o número de infrações cometidas como medida de desempenho.	Todas as infrações cometidas que resultarem ponto na carteira de habilitação serão consideradas negativamente na avaliação de desempenho.	Incentivo para diminuição de práticas irregulares no trânsito e direção responsável.	Imediatamente	Chefe do setor de transporte	Setor de Transporte
Desenvolver, juntamente com o chefe do setor, sistemas de informação que permitam o controle do setor.	Estabelecer um sistema de ponto digital.	Os motoristas se submeterão diariamente ao controle do ponto digital, marcando-o no momento do início e fim do seu expediente.	Controle na prestação do serviço e prestação contínua do serviço.	6 meses	Chefe do setor de transporte, setor de informática e empresa contratada.	Setor de Transporte
	Elaborar, com apoio da área de informática, um sistema que permita o rastreio dos veículos.	Os carros serão rastreados via internet por todo o tempo de trajeto fora do órgão, seja viagens ou serviços rotineiros.	Segurança e controle na prestação do serviço.	6 meses	Chefe do setor de transporte, setor de informática e empresa contratada.	Setor de Transporte

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar o sistema atual de serviços de transportes do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, de forma a contribuir com uma proposta de melhoria na prestação de um serviço de qualidade. Para isso, foi necessária a realização de um diagnóstico do Setor de Transporte identificando as atividades desenvolvidas, a estrutura de pessoal e suas competências, os procedimentos atualmente adotados pelo setor, suas ineficiências e a proposição de um plano de ação para as melhorias sugeridas.

As atividades desempenhadas pelo Setor de Transportes não estão definidas no Regimento Interno. Dessa forma, foram estabelecidas com base na observação dos autores que identificaram, também, apenas dois componentes de sua estrutura, sendo estes os motoristas e o chefe do setor. A este compete, por exemplo, administrar as atividades e os recursos disponíveis, controlar e encaminhar ao Diretor da Diretoria de Administração Geral (DAG) as solicitações de hora extra, diária e vale alimentação e acompanhar e fazer cumprir as designações da Diretoria de Administração Geral (DAG) referentes ao seu setor. Aos motoristas, dentre outras competências, cabe exercer a função de condutor do veículo a disposição do TCE-RN, realizar as atividades de manutenção e conservação do veículo e exercer a direção defensiva e responsável. De forma resumida, ao setor de transporte compete disponibilizar motoristas e veículos para o atendimento das necessidades do Tribunal, realizar o transporte de autoridades e funcionários do TCE-RN e realizar o transporte de inspetores de controle externo para inspeção in loco.

No que se refere aos procedimentos atualmente realizados na prestação do serviço, o setor utiliza apenas dois, sendo um a autorização dada ao motorista para abastecimento do veículo e o outro a entrega do veículo ao motorista para viagens, certificando que este o recebeu abastecido e em perfeita condição de uso.

Dentre as ineficiências identificadas, foram relacionados problemas de cunho estratégico e operacional como, por exemplo, ausência da descrição das atividades do setor e dos seus integrantes no Regimento Interno, falta de um plano operativo e, consequentemente, de metas e parâmetros a serem seguidos, ausência de responsabilização pelas infrações de trânsito cometidas pelos motoristas, sendo estes não pontuados em sua carteira de habilitação e cobrados em apenas 10% do valor da multa, ficando o restante a cargo do TCE-RN e a inexistência de medidas de desempenho que permitam o controle e avaliação da atividade de transporte.

No tocante ao plano de ação, foram propostas várias melhorias, no entanto dentre estas foram escolhidas apenas quatro para fazerem parte do plano, em função da sua importância e impacto na prestação dos serviços do setor. Sendo assim, compõem o plano de ação as seguintes melhorias: estabelecer uma maior responsabilização dos motoristas pelas infrações cometidas, desenvolver junto à equipe projetos de aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas, realizar avaliações de desempenho funcional e desenvolver, juntamente com o chefe de transportes, sistemas de informação que permitam o controle do setor.

Diante dessas melhorias, desenvolveu-se o plano de ação com base na ferramenta 5W1H que busca responder algumas questões como o que, como, onde, por que, quando e por quem serão desenvolvidas estas práticas. Com base nisso, algumas sugestões de ações de melhorias foram feitas.

Primeiramente, buscando uma direção responsável e diminuição de custos, o setor deve estabelecer que todo prejuízo financeiro de infrações ficará a cargo do motorista, incluir pontos na carteira do motorista pelas infrações cometidas no exercício da sua função e em caso de reiteradas infrações cometidas, dentro de um prazo determinado, determinar pela sua suspensão.

Em segundo, de forma imediata, estabelecer um formulário diário a ser preenchido pelo motorista, determinar a participação dos motoristas em cursos de aperfeiçoamento, determinar a participação obrigatória de todos os motoristas no curso de direção defensiva, por ano e estabelecer uma escala onde haja a disponibilidade de motorista em todo o horário de trabalho. Tudo isso para o controle da prestação do serviço, aperfeiçoamento dos motoristas, otimização contínua e direção mais responsável.

Ainda recomenda-se realizar avaliação de desempenho anual, determinar pontuação que, caso alcançada, possibilite ganhos financeiros no salário e adicionar o número de infrações cometidas como medida de desempenho, visando, assim, a avaliação do serviço prestado, otimização contínua da qualidade do serviço, controle do desempenho, incentivo na prestação de um serviço de qualidade, incentivo para diminuição de práticas irregulares no trânsito e direção responsável.

Por fim, propõem-se, num período de seis meses, estabelecer um sistema de ponto digital e elaborar, com apoio da área de informática, um sistema que permita o rastreio dos veículos, o que reforçará ainda mais o controle na prestação do serviço, sua prestação contínua e segurança.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. ***Business Logistic s Management****. New Jersey: Prentice Hall, 1973.*

BALLOU, Ronald H. ***Logística empresarial:*** *transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: atlas, 1993.*

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. ***Manual de produção de textos acadêmicos e científicos.*** *São Paulo: atlas, 2013.*

BERTOZZI, Patrícia Pacheco; LIMA JR, Orlando Fontes. ***A qualidade no serviço de transporte público sob as óticas do usuário, do operador e do órgão do setor.*** *In: Revista dos Transportes Públicos – Ano 21 – 4° trimestre, ANTP: 1998.*

CAVANHA FILHO, A.O. ***Logística****: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.*

CHRISTOPHER, M. ***Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:*** *estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.*

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da Distribuição Física ao Supply ChainManagement: O pensamento, o Ensino e as Necessidades de Capacitaçãoem Logística.** In: Revista tecnologística - ano IV – n.º 33, COPPEAD – UFRJ:1998, p.16-21.

FLEURY, Paulo Fernando. **Gestão estratégica do transporte.** Disponível em <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1104%3Aartigos-gestao-estrategica-do-transporte&catid=4&Itemid=182&lang=br>Acesso em: 20 out. 2013.

GOEBEL, Dieter. **Logística:** otimização do transporte e estoques na empresa. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s2_NdeielQ0J:xa.yimg.com/kq/groups/24005436/1212690999/name/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> . Acesso em: 20 out. 2013.

LIMA JR, Orlando Fontes. **Qualidade em serviços de transportes:** conceituação e procedimento para diagnóstico. São Paulo: Edusp, 1995.

MOURA, Benjamim do Carmo. ***Logística:*** *conceitos e tendências. 1. ed. Portugal: Centro Atlântico, 2006.*

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. (1985). **A conceptual model of service quality and its implications for the future research**. *Journal of Marketing,* 49, fall : 41-50.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; FERREIRA, Karine Araújo. ***Logística e transportes:*** *Uma*

discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0689.pdf>. *Acesso em: 20 out. 2013.*

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e àLogística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RODRIGUES, Ricardo Henrique Pinto. **Plano diretor de transportes frota oficial.** Disponível em < http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/servidor/images/stories/manuais/bt22.pdf>. *Acesso em: 21 out. [20--?].*

ROSA, Adriano Carlos. ***Gestão de transporte na Logística de distribuição física:*** *uma análise da minimização do custo operacional. Disponívelem* <http://www.ppga.com.br/mestrado/2007/rosa-adriano_carlos.pdf>. *Acesso em: 15 out. 2013.*

ROSA, Rodrigo Alvarenga. ***Gestão de operações e logística I.*** *Santa Catarina: UFSC, 2011.*
STOPFORD, M. ***Maritime Economic.*** *London: Routledge.*

TEDESCO, Giovanna Megumi Ishida. ***Metodologia para elaboração do diagnóstico de um sistema de transporte.*** *Disponível em* <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3424>. *Acesso em: 20 out. 2013.*

TIBONI, Letícia. ***A presença da Logística nas estratégias das empresas de transporte rodoviário de carga atuantes no estado do Paraná.*** *Disponível em* <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/32217>. *Acesso em: 15 out. 2013.*

ULZE, Reginald. ***Transporte e Frotas.*** *São Paulo: Pioneira Editora, 1978.*

MARIA IOLANDA LOPES DA COSTA

LÉIA MARIA LOPES ROCHA

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO ARQUIVO GERAL DO TCE/RN

TCC apresentado como exigência do curso de Graduação Tecnológica em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientadora:
Profª Msc. Matilde Medeiros de Araújo.

Natal (RN)
2013

RESUMO

Este trabalho busca encontrar e demonstrar formas de dinamizar a estrutura e o acesso ao arquivo do TCE/RN, difundindo a importância da pesquisa nessa base de dados. Tal intuito vai ao encontro da necessidade de construir nova consciência sobre a importância do arquivo, para consulta, jurisprudência e resgate histórico das análises processuais no Tribunal. Abordou-se o tema através de uma pesquisa descritiva e documental, sob uma abordagem qualitativa. Os resultados mostram que o Arquivo do TCE requer ações de melhoria a fim de permitir ao usuário acesso seguro e de qualidade às informações de arquivo disponível. As melhorias propostas permitirão ao setor garantia de difusão e valorização da imagem corporativa da organização.
Palavras chaves: Arquivos, Gestão Pública, Gestão de conhecimento, Tribunal de Contas.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 169
1.1 - OBJETIVOS DO ESTUDO 169
1.1.1 - Objetivo Geral 169
1.1.2 - Objetivos Específicos 169
1.2 - JUSTIFICATIVA 169
1.2.1 - Justificativa Teórica 169
1.2.2 - Justificativa Prática 170

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 170
2.1 - GESTÃO PÚBLICA 170
2.2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO 172
2.3 - GESTÃO DE DOCUMENTOS E ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS 173
2.3.1 - Valores dos Documentos 175
2.3.2 - Temporalidade 175
2.3.3 - Classificação dos Documentos 177

3 - METODOLOGIA DE ESTUDO 178
3.1 - PESQUISA DESCRITIVA E DOCUMENTAL, SUBTIPO PESQUISA-AÇÃO, COM ABORDAGEM QUALITATIVA 178
3.2 - ABORDAGEM DO ESTUDO 178
3.3 - COLETA DE DADOS 179
3.4 - TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS 179

4 - DIAGNÓSTICO 179
4.1 - ESTRUTURA DO ARQUIVO 179
4.1.1 - Recursos Humanos 183
4.2 - INVENTÁRIO 183
4.3 - ANÁLISE DO ESPAÇO FÍSICO 184
4.4 - PROCEDIMENTOS DO ARQUIVO 185
4.5 - FORMAS DE CONSULTA DO MATERIAL ARQUIVADO 185

5 - SUGESTÃO DE MELHORIA E PLANO DE AÇÃO 186
5.1 - SUGESTÃO DE MELHORIA 186
5.2 - PLANO DE AÇÃO – 5W2H 186

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 187

REFERÊNCIAS 187

1 - INTRODUÇÃO

A atualidade exige de todos os que buscam conhecimento alguns segundos de pesquisa e horas de paciência para filtrar o que de fato interessa, tem relevância e fundamentação teórica. A internet, fonte infinita de dados, dá-nos essa agilidade ao mesmo tempo em que nos força a treinar perspicácia e teorias dedutivas a fim de que encontremos aquilo que buscamos.

Os órgãos públicos, que buscam e fornecem milhares e milhares de documentos que contém jurisprudências, leis, portarias, resoluções e afins são fonte inesgotável de saberes e conteúdos. São e sempre foram. Antes da informatização e digitalização de seus documentos, a administração pública mantinha (e ainda mantém, mesmo por exigência legal) seus documentos em seus setores de arquivo.

O TCE/RN, como órgão público, como produtor de decisões, acórdãos, pareceres, portarias e resoluções na mesma medida em que processa e julga outros gestores, tem em seus arquivos, a história de um povo, com detalhes por vezes sigilosos, que merecem cuidado, respeito e atenção especificas.

Somam-se a tais exigências a necessidade de adequação às normas técnicas gerais, utilizando-se das novas tecnologias, em busca da eficácia do serviço prestado, bem como da valorização do profissional – através de sua capacitação e aperfeiçoamento –, com o intuito de dar destaque e ênfase à importância do arquivo para a Administração Pública. Assim surge a questão-base que norteou a pesquisa:

Como dinamizar o acesso ao arquivo do TCE/RN e, em complemento, difundir a importância da pesquisa nessa base de dados?

1.1 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.1.1 - Objetivo Geral

Analisar a estrutura do Arquivo Geral do TCE, de forma a construir uma nova consciência sobre a importância do arquivo, para consulta, jurisprudência e resgate histórico das análises processuais daquele Tribunal.

1.1.2 - Objetivos Específicos

- Inventariar o material arquivado;
- Analisar o espaço físico do arquivo;
- Analisar os procedimentos do Arquivo do TCE-RN, estabelecendo etapas de ação no sentido de implantar as novas práticas arquivísticas;
- Identificar as formas de consulta do material do Arquivo do TCE-RN;
- Difundir o conteúdo arquivado, fomentando, assim, o interesse e a busca dessa ferramenta de coleta de dados.

1.2 - JUSTIFICATIVA

1.2.1 - Justificativa Teórica

Já se disse que uma sociedade se faz com homens e livros. Ao expandirmos esse conceito, podemos chegar à conclusão que os livros, os arquivos, a história de uma sociedade pode caracterizá-la, defini-la ou, no mínimo, dar sinais do que esperar dela.

A valorização do trabalho desenvolvido no passado, através da pesquisa em arquivos, por exemplo, mostra não apenas uma sociedade que respeita sua história, mas também um povo que se renova, reinventando o antigo na construção do futuro.

Saber como decidiram/opinaram/julgaram os que nos antecederam pode mostrar-se uma forma de resgate, de respeito e até de inovação, se aliamos os novos preceitos às velhas técnicas.

1.2.2 - Justificativa Prática

Toda e qualquer instituição quer, busca e valoriza sua boa visibilidade social, mais ainda nos dias atuais, em que a informação é imediata e a imagem corporativa possui tanto valor.

As instituições públicas, mesmo elas, não podem se furtar a este novo papel desempenhado pelas organizações.

Se temos um órgão como o TCE/RN com suas portas abertas à sociedade, dando-lhe acesso seguro e de qualidade a toda e qualquer informação de arquivo disponível, é certa a valorização da imagem corporativa do órgão.

A valorização do trabalho produzido e arquivado, por sua vez, dará ao servidor um certo tipo de exaltação. É seu trabalho que, se bem-feito, será consultado, referenciado e difundido em pesquisas, jurisprudências e atividades afins.

Esse apanhado de consequências só dá a instituição mais e mais modos de mostrar-se eficiente, eficaz e proativa diante da sociedade.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Os arquivos públicos são os responsáveis pela memória burocrática da administração pública. Todo o conteúdo das ações desempenhadas pelo gestores públicos, desde a simples expedição de um memorando até o mais sigiloso e importante processo tem seu lugar histórico na organização arquivística. Foi esse fazer administrativo que garantiu às gerações contemporâneas a consulta, a fundamentação e o aprendizado com o que já se viveu e fez no passado das instituições públicas.

Como, nos dias atuais, manter a enormidade de material produzido nas repartições públicas é algo impensável, seja pela impossibilidade física ou pela falta de praticidade diante das mídias digitais, enfrentar a situação de um modo proativo a que se propõe este estudo.

A intenção é apontar, aqui, uma alternativa de ação para o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte diante de seu setor de arquivo. Aliar o respeito histórico, a consideração ao passado, a valorização do já vivido à modernidade, a gestão pública eficaz e ao ditames da gestão do meio-ambiente.

2.1 - GESTÃO PÚBLICA

Gestão[1] pública, segundo Matias-Pereira (apud Matias-Pereira, 2010, p. 10) é o "gerenciamento de bens que pertencem à sociedade, sob responsabilidade de um gestor que leve em consideração um elevado nível de compromisso, transparência, ética e senso de justiça".

Partindo desse ponto, e seguindo o que apregoa o Modelo de Excelência de Gestão – MEG, criado pela FNQ[2] (2008), este trabalho intenta pensar um molde de reestruturação do setor de arquivo do TCE-RN.

O MEG situa e delimita o campo de ação do gestor público, demarcando as áreas e focos da gestão. Possui como base os princípios constitucionais da administração pública, além de ser fundamentado na excelência gerencial.

Juntos, os princípios constitucionais e os fundamentos servem para indicar os valores e diretrizes estruturais que definem o que hoje se entende por excelência em gestão pública.

A gestão pública deve ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente. Exige-se dela que obedeça irrestritamente à legalidade – por sua obediência estrita à lei; à impessoalidade, por não fazer acepção de pessoas; à moralidade, ao pautar a gestão pública por um código de princípios morais de aceitação pública; à publicidade, quando, transparente, dá publicidade aos

1 Ato/efeito de gerir; administração; gerência, segundo o Dicionário Eletrônico Houaiss.

2 FNQ: Fundação Nacional de Qualidade – órgão dedicado ao debate, estudo e propagação de conhecimentos sobre excelência.

fatos e aos dados; e à eficiência, ao fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.[3]

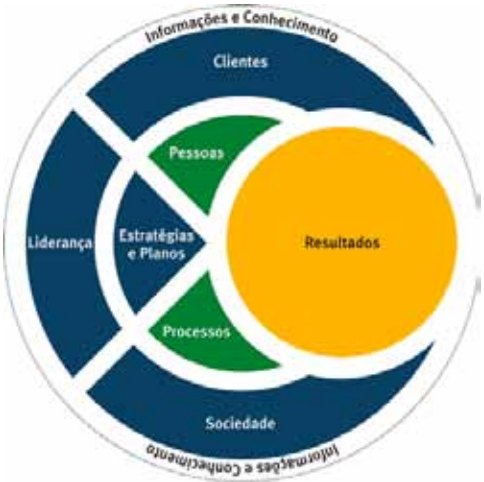
Deve, também, ser a Gestão Pública obediente ao que está asseverado nos ditames da excelência gerencial. São onze os fundamentos que o MEG pregoa e três os que se destacam na área afim ao objeto de estudo deste trabalho.

- Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade. É importante que o sistema de gestão da organização seja dinâmico e capaz de contemplá-la para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias;
- Aprendizado organizacional: busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional;
- Orientação por processos e informações: Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para a instituição. A tomada de decisões e a execução de ações, e os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos.

Uma gestão, para ser excelente, por fim, carece do tratamento sistemático de dados e informações de qualidade; de sistemas de informações estruturados e adequados, além da obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas. Há, para tanto os critérios de avaliação de gestão.

Organizados em uma lista de oito itens – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos-usuários, Sociedade, Pessoas, Processos, Informações e Conhecimento, Resultados, os critérios de avaliação de gestão, são ferramentas com as quais o gestor tem de lidar, se intenta a Excelência.

Figura 01 – Modelo de Excelência de Gestão – MEG



Fonte: FNQ

3 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

A lista é pequena, mas cada critério aborda e se concatena com o outro, complementando-se. O primeiro deles, Liderança, examina a governança pública e a governabilidade da organização, desde seus aspectos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Como também como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização.

Já o segundo critério, estratégias e planos foca na visão de futuro da organização, vislumbrando perspectivas para suas áreas interna e externa, além de formular estratégias para adequação da missão institucional, como fundamento para planos de ação de curto e longo prazos.

Os terceiro e quarto critérios parecem confundir-se, mais possuem peculiaridades que os diferenciam. O critério cidadão se fundamenta na análise do como a organização identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, avaliando a capacidade de atender suas necessidades, agindo proativamente, antecipando-se a elas. Já o critério sociedade examina como a organização aborda suas responsabilidades e como se dá o trato com as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania.

O critério cinco fala das informações e conhecimento, dando conta da gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos. Aqui fica clara a importância que o MEG dá à gestão de documentos, como será visto adiante.

O sexto critério faz referência às pessoas. Ao corpo funcional de uma organização. Elementos como organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas – na administração pública, fundamentalmente, o concurso público – assim como a gestão do desempenho, capacitação e desenvolvimento das pessoas e equipes.

Os processos integram o foco do sétimo critério. Aqui se analisa como a instituição gerencia, examina e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

Por fim, tem-se o critério oito, resultados. Este critério, abrangendo todos os outros que o antecedem, examina os resultados da organização. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

2.2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

Pontos coincidentes, o fundamento "Orientação por processos e informações" e o critério "Informações e Conhecimento" nortearão este estudo de caso.

Este critério examina, entre outros, a gestão de conhecimentos de um órgão:

> É a maneira encontrada pelo gestor para organizar e sistematizar a capacidade da organização de captar, gerar, criar, traduzir, modelar, transformar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação seja ela interna ou externa. É, ainda, a estruturação das atividades organizacionais com base em parâmetros gerados pelo monitoramento do ambiente corporativo em consonância com os stakeholders e o público externo.[4]

Deve-se, contudo, aliar esse conceito a uma correta gestão de documentos, tendo por base o ideal difundido por Calderon (2004, p. 97):

> O processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da civilização moderna, de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro, sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa.

4 Artigo publicado na Revista HSM Management. Disponível em http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/artigos/gestao-do-conhecimento-na-pratica. Acessado em 16 de setembro de 2013.

Assim, diante do material tratado, catalogado, compartimentado e com destinação determinada, cabe ao gestor seguir o que diz o texto da Lei Federal nº 8.159 (BRASIL, 1991), em seu artigo 7º, quando se refere à arquivos públicos,

> São os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias.

Assim, o TCE-RN, cumprindo as etapas da organização de seus arquivos (Levantamento de dados; Análise de dados; Planejamento; Implantação e acompanhamento; Monitoramento e avaliação)[5], estabelecendo metas e objetivos, fixando diretrizes, além da própria reestrutura físico-material seu setor de arquivo, com a necessária capacitação de pessoal, dará sua contribuição social à escorreita administração pública. Aqui, como conceito de Administração Pública, o pensado por Matias-Pereira (2010, p. 07):

> Sistema complexo, composto de instituições e órgãos de Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.

2.3 - GESTÃO DE DOCUMENTOS E ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS

O perfeito entendimento do conceito de Gestão de Documentos, que proporcionará a compreensão da importância dessa ferramenta à reestruturação do setor de arquivo do TCE-RN, passa pelo que dizem as Leis que regulamentam a atividade. A lei nº 8.159 (BRASIL, 1991) diz que

> Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

O Dicionário de Terminologia Arquivística, citado por Jardim (1987) aponta a gestão de documentos como algo que faz referência a área da administração geral relacionada com a busca de economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos arquivos.

Bernardes (2008) elencou os objetivos da gestão de documentos:

- Assegurar o pleno exercício da cidadania;
- Agilizar o acesso aos arquivos e às informações;
- Promover a transparência das ações administrativas;
- Garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada;
- Agilizar o processo decisório;
- Incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe;
- Controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos;
- Racionalizar a produção dos documentos;
- Normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos;
- Preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

Jardim (*op. cit.*) cita também Rhoads (1983), quando ele teoriza sobre este tipo de gestão nos sistemas nacionais de informação apontando-lhe as fases que facilitariam o alcance a essa economia e eficácia:

5 Disponível em http://www.fortium.com.br/blog/material/arquivologia.pdf; e http://www.apep.pa.gov.br/Caderno%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Projetos.pdf e acessado em 16 de setembro de 2013.

- Produção: concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos;
- Utilização e conservação: criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação e reprografia nestes processos;
- Destinação: a identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições arquivísticas.

Para a Administração Pública, a gestão de documentos contribui bastante em diversos aspectos, pois é ela quem busca garantir a melhor organização dos documentos que restam do fazer burocrático das instituições, sendo também responsável pela memória das políticas e atividades dos governos e a separação, entre tantos documentos, daqueles que possuem importância histórica digna de permanência.

É essa importância que deve mover o gestor público na direção de uma gerenciamento do setor de arquivo eficaz. As características da administração pública brasileira, contudo, historicamente, vem permitindo que a informação governamental seja mal produzida, mal utilizada, mal disseminada e, em geral, eliminada ou conservada sem critério pela própria administração pública (JARDIM, op. cit.). Uma visita ao Arquivo do TCE-RN serve de amostra da situação definida acima. São dezenas de milhares de documentos à espera de catalogação e destinação.

Esse despreparo, segundo Roncaglio, Szvarça & Bojanoski (2004), é como na administração pública e encontra explicação na resistência às mudanças, nos hábitos arraigados, cuja justificativa se perdeu no tempo.

> Uma vez implementada a gestão de documentos, a estratégia a ser seguida é a disseminação dos seus objetivos para os diferentes níveis hierárquicos e das vantagens para todos da aplicação dos princípios arquivísticos no trato das informações registradas.
> Neste momento, outras qualidades, além da formação técnica dos profissionais da equipe de gestão, devem se fazer presente: a paciência e a percepção das relações interpessoais e da assimilação ou não das políticas administrativas pelo conjunto dos funcionários.

O modo correto de agir com essa massa documental tem de passar por etapas de seleção. Lopes (2003) elenca-as como sendo três: o levantamento e a análise dos dados e o planejamento arquivístico.

Por levantamento têm-se o conhecimento da estrutura, dos objetivos e do funcionamento da empresa. Para isso, se deve examinar os documentos gerados e recebidos. Sejam eles ligados a regulamentação, ao organograma ou mesmo ao dia-a-dia da empresa. A intenção aí é analisar o gênero dos documentos.

Na segunda parte dessa seleção é quando se constatam as falhas existentes na administração, ou seja, os problemas de funcionamento existentes no arquivo. O diagnóstico preciso permitirá a proposição da devida intervenção a ser adotada. Na etapa final de seleção, o planejamento arquivístico, deve-se considerar as necessidades da instituição observando pontos-chave de extrema relevância.

Ainda Lopes (2003):

- A posição do arquivo na estrutura da instituição;
- A opção de centralizar ou descentralizar os arquivos;
- Determinar a coordenação dos serviços;
- Escolha de métodos de arquivamento;

- Estabelecimentos de normas de funcionamento;
- Identificação e capacitação dos recursos humanos;
- Seleção das instalações físicas, equipamentos e materiais de consumo e permanentes;
- Desenvolvimento de arquivos intermediários e permanentes;
- Viabilização de recursos financeiros;
- Elaboração do projeto de arquivo;
- Implantação e acompanhamento do projeto;
- Criação de manuais.

2.3.1 - Valores dos Documentos

Define-se avaliação documental como um processo de análise que identifica o valor dos documentos para fins da definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final (eliminação ou guarda permanente). Essa avaliação, multidisciplinar, contribui para a racionalização dos arquivos, para a agilidade e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental e tem como objetivos identificar os valores imediatos e mediatos dos documentos, definir os prazos de guarda e a destinação dos documentos, elaborar a Tabela de Temporalidade de Documentos, agilizar a recuperação dos documentos e das informações, reduzir a massa documental acumulada, liberar espaço físico, dar visibilidade e preservar os documentos de guarda permanente, autorizar a eliminação criteriosa de documentos e estimular a pesquisa e uso de dados retrospectivos (BERNARDES & DELATORRE, 2008).

Para Bernardes & Delatorre (2008) a avaliação documental

> [...] consiste fundamentalmente em identificar valores e definir prazos de guarda para os documentos de arquivo, independentemente de seu suporte material ser o papel, o filme, a fita magnética, o disquete, o disco ótico ou qualquer outro. Assim como a classificação, a avaliação deve ser realizada no momento da produção do documento, para evitar a produção e acumulação desordenadas, segundo critérios temáticos, numéricos ou cronológicos.

Essa avaliação resulta em uma valoração, que, por sua vez, subdivide os documentos em primários e secundários (LIMA, 2008):

> Valor primário: faz referência direta ao valor do documento para o órgão que o produziu. Pode se manifestar sob o valor administrativo, o valor jurídico/legal ou valor fiscal, ou seja, documentos que envolvem política e métodos e que são necessários para a execução das atividades do órgão, como planos e relatórios, documentos que envolvem direitos do Governo ou dos cidadãos, e que produzem efeito perante os tribunais, como convênios, e documentos que se referem a operações financeiras e à comprovação de receitas e despesa geradas para atender às exigências governamentais, como notas fiscais e faturas.
>
> Valor secundário: faz referência direta ao valor do documento para outras entidades e pesquisadores e subdivide-se em valor histórico probatório, ou seja, documentos que retratam a origem, organização, reforma e história de uma administração e valor histórico informativo, documentos que, embora recebidos por uma determinada entidade em função de suas atividades, são valiosos pelas informações que contém retratando pessoas, fatos ou épocas.

2.3.2 - Temporalidade

Instrumento de destinação, aprovado pela autoridade competente, que define prazos de guarda e a destinação de cada série documental, determinando sua preservação ou autorizando sua eliminação, através de prazos para transferência, recolhimento, eliminação e mudança de suporte de documento.

A efetiva aplicação da Tabela de Temporalidade permite à instituição pública resguardar

os documentos que possuam relevante valor e que sejam considerados de guarda permanente, se se aplicar ao caso, eliminar de modo seguro e eficaz – em concordância com o procedimento técnico/legal – aqueles documentos desprovidos de valorou de valor eventual.

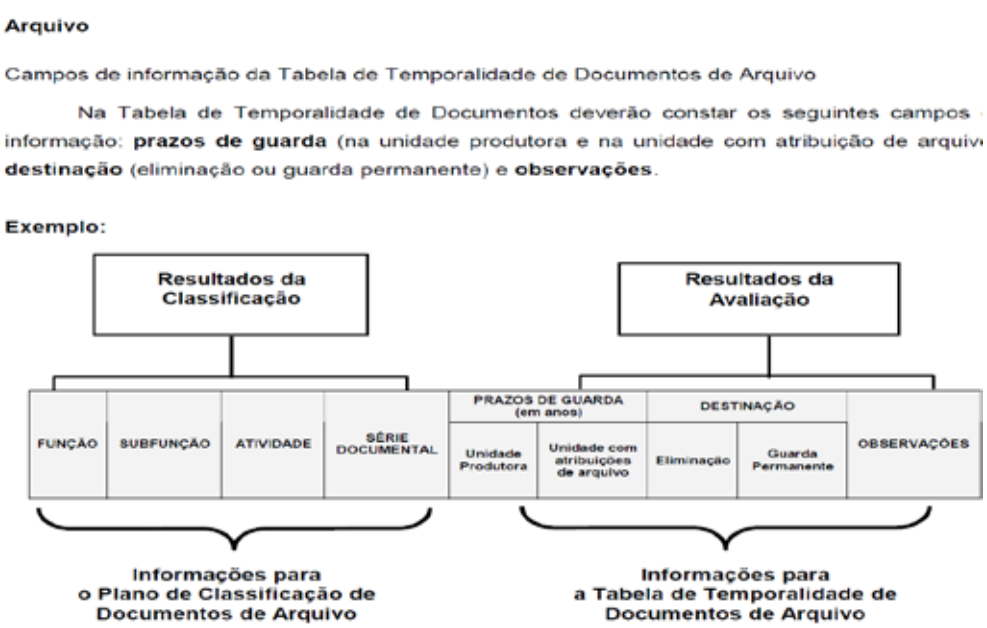
Há dois modos de enfoque considerado para a construção de uma tabela de temporalidade da documentação arquivística. Segundo Bernardes e Delatorre (2008, p. 39) eles se dividem em:

> Prazos de guarda definidos por legislação específica: quando o prazo de guarda do documento é definido na legislação. Aí, o primeiro passo é a pesquisa na legislação que determina eventuais prazos de prescrição dos documentos produzidos e/ou acumulados no exercício das atividades-meio e atividades-fim. Caso das Leis Decretos, Resoluções, Portarias e outros atos normativos.
> Prazos de guarda não regulamentados: são consideradas as necessidades administrativas do órgão/entidade, a fim de se definir os prazos de guarda e a destinação dos documentos. A classificação neste caso contará com a participação dos servidores das áreas envolvidas, pois são eles que conhecem a área de atuação, seus procedimentos e trâmites, além de suas rotinas e normas.

Para Lopes (2004, p. 6), a tabela de Temporalidade determina, dependendo do momento em que o documento se encontra, os prazos que cada um deles deve ser mantido em sua vida documental. Ver figura 02:

- Arquivo corrente: aquele em que os documentos são frequentemente utilizados
- Arquivo intermediário: quando não mais em uso corrente, seu arquivamento é transitório e a função deste arquivo é principalmente assegurar a preservação e aguardando o cumprimento dos prazos estabelecidos na Tabela de Temporalidade.
- Arquivo permanente: Sua função é a de reunir, conservar, arranjar, descrever e facilitar a consulta de documentos oficiais não-correntes, tornando-os acessíveis e úteis no momento em que solicitados seja para atividades administrativas ou históricas.
- Os documentos de valor eventual - são aqueles de interesse e trato imediato, sem significância para a História e outras ciências.

Figura 02 - Etapas para a elaboração da Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo



Fonte: adaptado de Bernardes & Delatorre, 2008

É importante ressaltar que, com o constante crescimento no volume de documentos, deve-se identificar os documentos de valor eventual, porque iniciar o trabalho promovendo eliminações constitui estratégia para ganhar espaço. Essa identificação deve estar em ação conjunta à pesquisa para o desenvolvimento de novas técnicas e suportes para arranjo e armazenamento e disponibilização de documentos. A microfilmagem e o gerenciamento eletrônico de documentos, por meio da digitalização e utilização de software para controle surgem como alternativas de ação à resolução da administração dos espaços destinados aos arquivos.

2.3.3 - Classificação dos Documentos

Para que se classifiquem os documentos, é necessário que se elenquem e conceituem suas propriedades e características intrínsecas. Assim, sob a ótica de Bernardes & Delatorre (2008, apud DURANTI), temos as propriedades:

> Imparcialidade: Os documentos de arquivo são produzidos para atender determinadas demandas e "trazem uma promessa de fidelidade aos fatos e ações que manifestam e para cuja realização contribuem".
>
> Autenticidade: "Os documentos são autênticos porque são criados, mantidos e conservados sob custódia de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados".
>
> Naturalidade: Os documentos de arquivo são acumulados "de maneira contínua e progressiva, como sedimentos de estratificações geológicas", o que "os dota de um elemento de coesão espontânea, ainda que estruturada".
>
> Interrelacionamento: Os documentos de arquivo "estão ligados entre si por um elo que é criado no momento em que são produzidos ou recebidos, que é determinado pela razão de sua produção e que é necessário à sua própria existência, à capacidade de cumprir seu objetivo, ao seu significado, confiabilidade e autenticidade".
>
> Unicidade: Cada documento de arquivo "assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence e no universo documental".

As características dos documentos estão apresentadas no quadro 01.

Quadro 01 – Características dos documentos

Suporte	Material sobre o qual as informações são registradas	Papel, disco magnético, fita magnética, filme de nitrato, papiro, pergaminho, argila
Forma	Estágio de preparação e transmissão dos documentos	Original, cópia, minuta, rascunho
Formato	Configuração física que assume um documento, de acordo com a natureza do suporte e o modo como foi confeccionado	Livro, caderno, caderneta, cartaz, diapositivo, folha, mapa, planta, rolo de filme, microfilme, gravura
Gênero	Configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos (com a linguagem) utilizado na comunicação de seu conteúdo	Textuais: a linguagem básica é a palavra escrita – textos manuscritos, impressos, digitados, em disquete Audiovisuais: a linguagem básica é a associação do som e da imagem - filmes, vídeos, DVDs Fonográficos: a linguagem básica é o som - discos, fitas magnéticas, CDs Iconográficos: a linguagem básica é a imagem – cartões postais, mapas, fotografias, gravuras, desenhos, cartões postais

Espécie	Configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nele contidas	Relatório, ata, boletim, certidão, declaração, atestado
Tipo	Configuração que assume uma espécie documental de acordo com a atividade que a gerou	Relatório de atividades, relatório de fiscalização, ata de reunião de diretoria, ata de licitação, boletim de ocorrência, certidão de nascimento, certidão de tempo de serviço, declaração de imposto de renda, atestado de frequência
Documento simples	Os documentos são simples quando formados por um único item	Carta, recibo, nota fiscal
Documento composto	Os documentos são compostos quando, ao longo de sua trajetória, acumulam vários documentos simples	Prontuário médico, dossiê de evento, processo judicial, processo de adiantamento

Fonte: Ieda Pimenta Bernardes (Coordenação). Gestão Documental Aplicada / Ieda Pimenta Bernardes, Hilda Delatorre. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008, p. 16.

Têm-se por Classificação de Documentos a sequência de operações que visam a distribuir em classes os documentos de um arquivo, numa espécie de catalogação de acordo com as diferentes estruturas organizacionais, funções e atividades da instituição que a processa.

Para Machado e Camargo (2000, p. 24),

> Numa conceituação simples, classificar consiste em distribuir as matéria tratadas nos documentos em classes e/ou grupos segundo o sistema de classificação adotado (por assunto, geográfico, numérico), admitidas as necessárias subdivisões, hierarquicamente coordenadas.

A etapa final na organização de um arquivo se dá através da elaboração de instrumentos que facilitem o acesso rápido e preciso às informações e, por extensão, aos documentos do acervo de um arquivo. Estes instrumentos, para Ferreira (1995, p. 55), são:

- Guia do arquivo: proporcionando uma visão geral da documentação existente, bem como as condições de acesso e consulta definida pela instituição;
- Inventário: contendo a descrição sumária das séries documentais, na sua totalidade ou em parte;
- Catalogo: apresentando a descrição analítica de cada unidade documental de um determinado universo (série, assunto, período, etc.)
- Índice: contendo os descritores ou assuntos com a indicação remissiva aos documentos, podendo integrar um dos instrumentos de pesquisa supracitados ou ter estrutura própria.

3 - **METODOLOGIA DE ESTUDO**

3.1 - PESQUISA DESCRITIVA E DOCUMENTAL, SUBTIPO PESQUISA-AÇÃO, COM ABORDAGEM QUALITATIVA

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva de acordo com a classificação de Trivinos (1987), pois objetiva descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

3.2 - ABORDAGEM DO ESTUDO

O estudo aborda o Arquivo Geral do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

3.3 - COLETA DE DADOS

As informações necessárias para a pesquisa foram obtidas pelo próprios pesquisadores através da observação direta sobre o funcionamento do Arquivo, análise da legislação específica sobre o funcionamento de arquivos públicos e entrevistas não estruturadas com os funcionários do setor.

3.4 - TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando a natureza do estudo, os dados foram analisados qualitativamente, onde buscou-se compreender a situação problemática, identificar possíveis lacunas e propor melhorias para o funcionamento do Arquivo Geral do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

4 - DIAGNÓSTICO

Machado faz um relato (1999) da situação dos arquivos brasileiros em que são apresentadas as principais deficiências destes órgãos/setores da Administração Pública nacional.

Para ela,

> Entre as muitas causas dessa situação, destaca-se a visão deformada que deixa de considerar os arquivos como testemunhos da prática administrativa na condução dos negócios da municipalidade. Os administradores tendem a ver apenas os valores imediatos da documentação, não se preocupando com seu conteúdo histórico.

Esse aparente desinteresse acaba por causar a perda de provas de direito dos cidadãos, a imprecisão no fornecimento de subsídios para o processo decisório e sérias lacunas no acervo documental potencialmente importante para a investigação retrospectiva.

A autora aponta uma lista de consequências/problemas decorrentes da falta de gestão pública nos arquivos:

- Desinformação dos governantes, dos administradores e da comunidade em geral sobre o papel dos arquivos no desenvolvimento socioeconômico e cultural da cidade;
- Desinteresse dos administradores, pesquisadores e outros usuários em relação aos protocolos e arquivos correntes, como se neles não se iniciasse a trajetória dos documentos, fundamental tanto para as comunicações administrativas, quanto para a memória do poder público, espelho, afinal, do que ele fez ou deixou de fazer;
- Descaso com a estrutura organizacional e funcionamento dos arquivos, como se os mesmos não contribuíssem para o desempenho do governo a que servem;

4.1 - ESTRUTURA DO ARQUIVO

Muito embora a Lei Orgânica do TCE (Lei Complementar nº 464/2012), em seu art. 7º, III, diga que ao Tribunal compete organizar seus serviços técnicos e administrativos, não há instrução normativa própria em relação ao Arquivo, o que leva o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte a utilizar a legislação arquivística estadual, definida pelo decreto nº 12.924, de 20 de março de 1996:

> O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 64, inciso V, da Constituição Estadual.

D E C R E T A:
Art. 1º O Sistema Estadual de Arquivo(SEARQ) tem por finalidade assegurar a proteção, a preservação e a restauração dos documentos de interesse público, especialmente os de valor histórico e artístico, garantindo o acesso público aos documentos do seu acervo;
Art. 2º O Sistema Estadual de Arquivo tem por objeto a execução e a gestão da política estadual de arquivos públicos e privados;
Art. 3º O Sistema Estadual de Arquivo (SEARQ) tem como órgão central o Arquivo Público Estadual(APE), órgão integrante da estrutura organizacional da Secretaria de Administração(SAD)
Art. 4º Integram o SEARQ:
I - os arquivos do Poder Executivo Estadual;
II - os arquivos do Poder Legislativo Estadual;
III - os arquivos do Poder Judiciário Estadual;
Parágrafo único. Os arquivos referidos neste artigo integram o SEARQ por intermédio de seus órgãos centrais:
Art. 5º - Os arquivos dos municípios e das pessoas de direito privado podem integrar o SEARQ mediante convênio com o Arquivo Público Estadual, órgão central do sistema;
Art. 6º - Compete ao órgão central do SEARQ:
I - estabelecer princípios, diretrizes, normas e métodos sobre a organização e o funcionamento das atividades de arquivo e de acesso às informações e aos documentos:
II - garantir a guarda e o acesso aos documentos de valor permanente:
III - promover a integração e a modernização dos arquivos que integram o SEARQ;
IV - estimular a pesquisa documental:
V - supervisionar a conservação dos documentos sob custódia;
VI - manter intercâmbio com entidades nacionais e internacional;
VII - promover a cooperação técnica na área de arquivo;
VIII - proporcionar aperfeiçoamento e reciclagem aos técnicos da área de arquivo, garantindo a sua constante atualização;
IX - exercer outras atividades correlatas.
Art. 7º Compete aos integrantes do SEARQ:
I - implantar e disseminar as atividades e normas do Sistema na sua área de atuação, responsabilizando-se pelo seu funcionamento e cumprimento;
II - apresentar sugestões e ponderações sobre o funcionamento e aperfeiçoamento do Sistema, de suas atividade e normas;
III - preservar os documentos sob sua guarda, responsabilizando-se pela sua segurança e pelo acesso às informações e aos documentos na sua área de competência, em conformidade com as diretrizes e normas emanadas do órgão central;
IV - comunicar ao órgão central, para as devidas providências, quaisquer atos lesivos ao patrimônio arquivístico estadual;
V - exercer outras atividades correlatas.
Art. 8º - Fica criada, com vinculação ao SubCoordenador do Arquivo Público Estadual(APE), a Comissão Estadual de Arquivo(CEARQ), cabendo-lhe:
I - prestar assessoramento técnico, jurídico e histórico-cultural ao órgão central do Sistema;
II - propor aprimoramento ao Sistema Estadual de Arquivo, a serem executados pelo órgão central;
III - elaborar o seu Regimento Interno, a ser aprovado pelo Secretário de Administração;
Art. 9º- A Comissão Estadual de Arquivo(CEARQ) tem a seguinte composição:
I - O Subcoordenador do Arquivo Público Estadual, que a presidirá, representando a Secretaria de Estado de Administração;
II - um representante da Secretaria de Educação, Cultura e Desportos;
III - um representante da Secretaria de Planejamento e Finanças;
IV - um representante da Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
V- um representante do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Norte.
§ 1º os membros da Comissão Estadual de Arquivo são designados pelo Secretário de Estado de Administração, por indicação dos respectivos órgãos de origem, com um mandato de 02 (dois) anos;

§ 2º A participação na Comissão Estadual de Arquivo é gratuita, tem caráter prioritário e constitui serviço público relevante prestado ao Estado.

Art.10 - Os integrantes do SEARQ desenvolverão suas atividades de acordo com as diretrizes e normas emanadas de órgão central do Sistema.

Art. 11 - Os órgãos da Administração Pública Estadual deverão prestar aos integrantes do SEARQ a colaboração necessária ao funcionamento do Sistema, em suas respectivas áreas de atuação.

Art. 12 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial o Decreto Nº 7.349, de 18 de maio de 1979.

Palácio Potengi, em Natal, 20 de março de 1996, 108º da República.

GARIBALDI ALVES FILHO - Governador

A estrutura contempla seis princípios que devem ser observados para assegurar a preservação dos documentos de arquivo, os quais estão apresentados no quadro 02.

Quadro 02 – Princípios para preservação de documentos

Produção e acesso	Nos processos de produção e acesso aos documentos, deverão ser observados procedimentos específicos com vistas a assegurar que todos os documentos sejam preservados em condições adequadas ao seu uso, pelos prazos de guarda estabelecidos nas tabelas de temporalidade e destinação de documentos. Os documentos devem estar adequadamente identificados, classificados e controlados, para que seu manuseio e empréstimos não acarrete em danos ou extravios. É importante que os registros relativos aos documentos sejam incorporados a um sistema de informações, como um banco de dados, e que os sistemas de recuperação sejam amplamente compatíveis.
Áreas de Armazenamento	Todos os documentos devem ser armazenados em locais que apresentem condições ambientais apropriadas às suas necessidades de preservação, pelo prazo de guarda estabelecido em tabela de temporalidade e destinação. <u>Áreas Externas</u> A localização de um depósito de arquivo deve prever facilidades de acesso e de segurança contra perigos iminentes, evitando-se, por exemplo: áreas de risco de intempéries climáticas; áreas de risco de incêndios iminente de incêndio; áreas com altos índices de poluição atmosférica; áreas próximas a instalações militares e ou de estratégia. <u>Áreas Internas</u> As áreas de trabalho e de circulação de público deverão atender às necessidades de funcionalidade e conforto, enquanto as de armazenamento de documentos devem ser totalmente independentes das demais.
Condições Ambientais	Quanto às condições climáticas, as áreas de pesquisa e de trabalho devem receber tratamento diferenciado das áreas dos depósitos, as quais, por sua vez, também devem se diferenciar entre si, considerando-se as necessidades específicas de preservação para cada tipo de suporte.
Acondicionamento	Os documentos devem ser acondicionados em mobiliário e invólucros apropriados, que assegurem sua preservação. A escolha deverá ser feita observando-se as características físicas e a natureza de cada suporte. A confecção e a disposição do mobiliário deverão acatar as normas existentes sobre qualidade e resistência e sobre segurança no trabalho.
Manuseio e transporte	O manuseio requer cuidados especiais, tanto pelos técnicos, durante o tratamento dos documentos, quanto pelos usuários, merecendo recomendações afixadas nas salas de trabalho e de consulta.

Segurança	Toda instituição arquivística deve contar com um Plano de Emergência escrito, direcionado para a prevenção contra riscos potenciais e para o salvamento de acervos em situações de calamidade com fogo, água, insetos, roubo e vandalismo.

Fonte: adaptado de **Recomendações para a produção e o armazenamento de documentos de arquivo.** Conselho Nacional de Arquivos — Rio de Janeiro: O Conselho, 2005. 20p.

Quanto às características prediais, deve-se atentar para alguns requisitos, segundo CONARQ (2005):

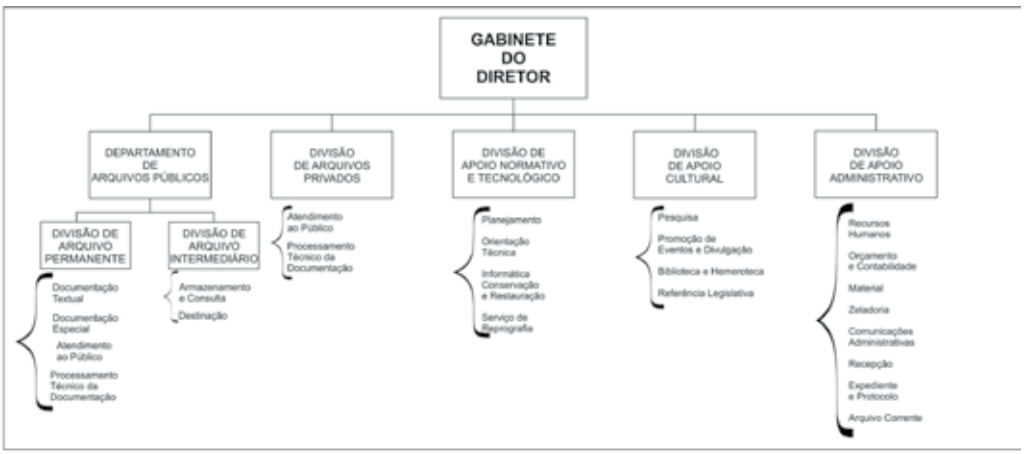
- Portas e divisórias do tipo corta-fogo;
- Piso de material resistente ao fogo;
- Aparelhagem de climatização, pelo menos nos depósitos de documentos;
- Flexibilidade na distribuição interna de espaços, por meio de divisórias leves e feitas com material a prova de fogo;
- Rampas de acesso para idosos e deficientes físicos;
- Áreas franqueadas ao público;
- Impacto visual externo, de modo a permitir que a finalidade do prédio seja imediatamente identificada por todos.

O mobiliário deve incluir extintores de incêndio, aparelhagem de reprodução (xerox, microfilmadora, leitor copiador de microformas etc.) e computadores e impressoras. As estantes ocupam lugar importante na guarda e conservação de documentos.

A instalação dos arquivos requer análise de aspectos como a localização acessível – e com capacidade de expansão, iluminação, arejamento, higienização, e preocupação com o *layout*, ou seja, o desenho do espaço, para se permita a livre locomoção e a fácil consulta e conservação do acervo, além, claro da segurança: seja contra incêndio, roubo, infiltrações etc. (MACHADO, 1999).

Machado (1999) define os pré-requisitos para a estrutura organizacional de um Arquivo Público, como fica demonstrado na figura 03:

Figura 03: Setores integrantes da estrutura organizacional de Arquivo Geral



Fonte: adaptado de Machado (1999)

4.1.1 - **Recursos Humanos**

O número de profissionais de arquivo dependerá das condições de desenvolvimento dos serviços efetivamente prestados. Sobre a questão da divisão de trabalho, é fundamental agir de tal modo que o tempo dos referidos profissionais não seja desperdiçado em trabalhos rotineiros ou de caráter auxiliar. Quanto às categorias funcionais necessárias, será conveniente que sejam as mesmas distintas para cada fase de arquivamento.

Martins definiu as responsabilidade e descreveu as especificações técnicas a ser desempenhadas por cada um dos servidores lotados no setor de arquivo de um órgão, conforme mostra o quadro 3:

Quadro 03 – Cargos e atribuições de pessoal de Arquivo

Servidor	Arquivista; Técnico de arquivo; Auxiliar e/ou agente de administração; Digitador; Encadernador; Técnico de microfilmagem; Servente; Vigilante.
Responsabilidades	Selecionar documentos Registrar documentos Estabelecer o método de classificação adequado Codificar documentos Ordenar documentos Arquivar documentos de acordo com o método adotado Conservar os documentos mantendo o arquivo organizado e atualizado Localizar documentos Controlar a saída de documentos do arquivo Transferir e descartar documentos Orientar e treinar usuários
Requisitos	Estar a par dos interesses da Instituição e da sua Área de atuação; Conhecer as principais regras para classificar documentos; Conhecer abreviaturas importantes; Possuir habilidade para ler e destacar as funções (ações) principais dos documentos; Ser leal e discreto; Ser metódico; Possuir boa memória

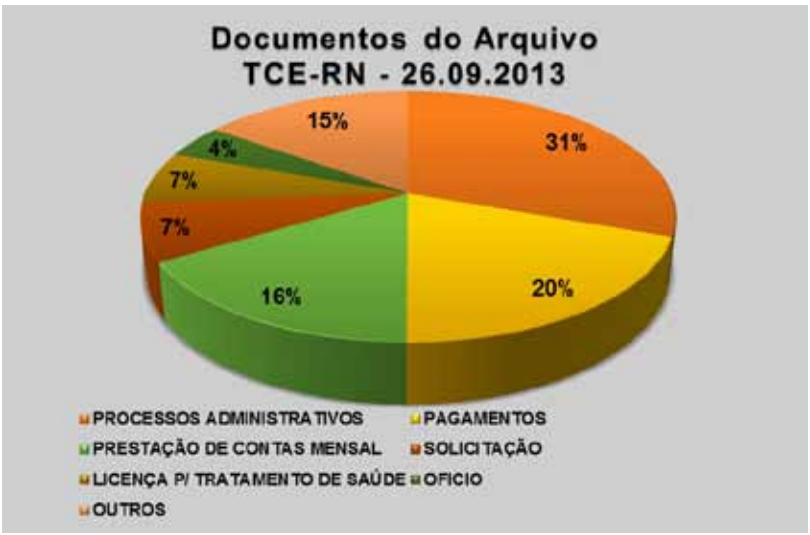
Fonte: adaptado de Machado (1999)

4.2 - INVENTÁRIO

Com um total de 26.060 (vinte e seis mil e sessenta) documentos em suas estantes[6], o Arquivo do TCE possui mais de sessenta categorias diferentes tipos de processo.

6 Saldo no arquivo em 26/09/2013

Gráfico 01 – Levantamento da documentação no arquivo do TCE-RN



Fonte: TCE-RN

O gráfico 01 apresenta os vários tipos de documentos, sendo que os processos administrativos corresponde a 31% do total, seguido dos pagamentos, que representam 20%. Observa-se que esses dois itens significam mais da metade dos documentos arquivados.

Estes documentos estão separados em uma estante de madeira e cinquenta estantes de aço. Complementam o mobiliário do Arquivo dois birôs, um bebedouro e um computador equipado com impressora.

4.3 - ANÁLISE DO ESPAÇO FÍSICO

O espaço dedicado ao Arquivo do TCE-RN ocupa a área aproximada de 46,7m² e está localizado no subsolo do prédio-sede do Tribunal. Sua estrutura não comporta o material disponibilizado. As figuras 04 e 05 apresentam os layouts da Coordenadoria de Manutenção e imagens fotográficas do local.

Figura 04 – Planta-baixa da área do arquivo

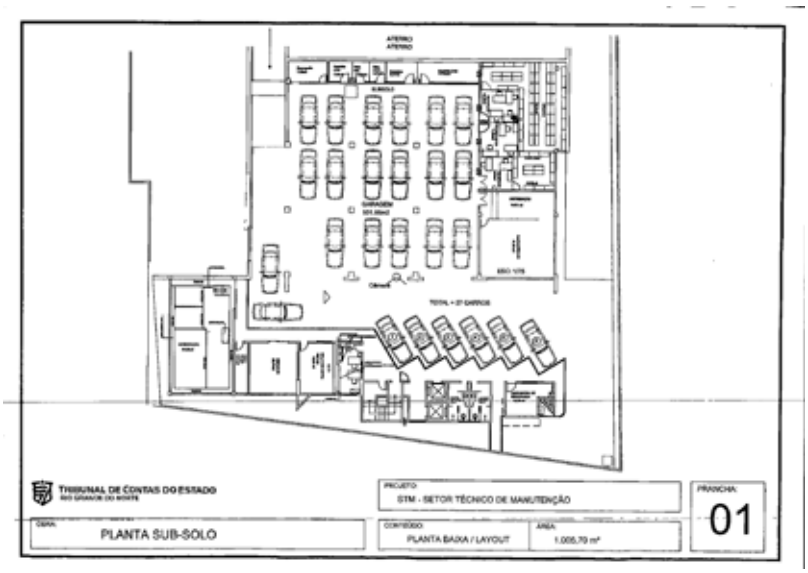
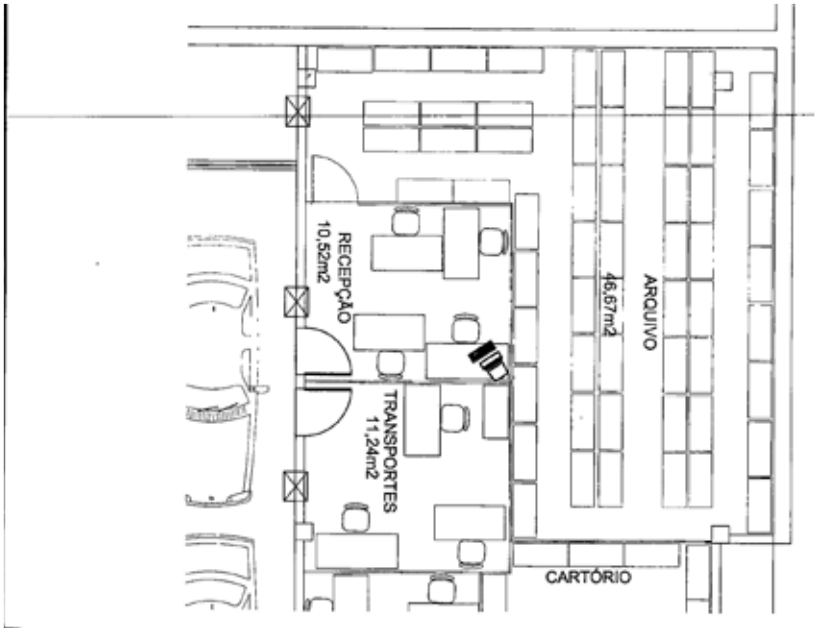


Figura 05 – Planta-baixa da área do arquivo



4.4 - PROCEDIMENTOS DO ARQUIVO

Os procedimentos de trabalho do Arquivo do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte começam ainda na Diretoria de Expediente – mais conhecida como protocolo do TCE. Lá, após recebidos, cadastrados, enviados ao setor ao qual diz respeito, analisado, julgado e finalizado, ou seja, após todo o trâmite necessário a sua resolução, ele é, através de uma GRP – Guia de Remessa de Processos – recebido no arquivo, onde é devidamente registrado sob um nº de lote. Após ser dada baixa nos lotes, o servidor do arquivo coloca o carimbo de recebimento de processo. Os demais documentos passam pelo mesmo procedimento.

Depois de identificados, catalogados e identificados no sistema, os documentos são guardados por setores nas prateleiras. Sob o modelo alfanumérico, obedecem a sequencia das estantes organizadas por letras, por número na prateleira e, por fim, número da caixa de papelão em que estará acondicionada.

4.5 - FORMAS DE CONSULTA DO MATERIAL ARQUIVADO

O Arquivo do TCE-RN possui várias formas e limites de acesso a seu conteúdo, baseando-se esse acesso em tipo de público e hierarquia na estrutura funcional, além da matéria de que trata o documento arquivado. O quadro 04 reproduz o esquema de liberação/negativa de acesso.

Quadro 04 – Procedimentos de consulta do material arquivado

Público Interno – SERVIDORES			
Tipo de arquivo	**Tipo de acesso**		**Procedimento**
Atividade-meio	Liberado pelo próprio setor de Arquivo		No caso em que for necessária a autorização, o interessado deve redigir memorando a DAG.
Atividade-fim	Liberado pelo próprio setor de Arquivo		
Pessoal: servidor	Parcial	**Consulta**: irrestrito;	
		Entrega: sob autorização da DAG	
Pessoal: terceiro	Restrito: Apenas consulta e sob expressa autorização da DAG.		

Público Interno – SERVIDORES		
Atividade-meio	Irrestrito: Diretores têm acesso total e não precisam de autorização.	Solicitação direta ao setor
Atividade-fim		
Pessoal: terceiro	Restrito: processos de pessoal não são liberados a terceiros, exceto ao setor de RH.	-
Público Externo		
Tipo de arquivo	**Tipo de acesso**	**Procedimento**
Atividade-meio	Sob autorização	Requerimento dá entrada na DE, que o encaminha à DAG. A diretoria, se autorizar, repassa ao Arquivo para localização, fotocópia após o que é enviado a DAG, responsável pelo repasse ao solicitante
Atividade-fim		
Pessoal (próprio servidor)		

Fonte: Pesquisa direta - 2013

5 - SUGESTÃO DE MELHORIA E PLANO DE AÇÃO

5.1 - SUGESTÃO DE MELHORIA

Bastante oportuno é apontar as melhorias urgentes que trariam agilidade, funcionalidade e valorização do setor de Arquivo do TCE-RN (MACHADO, 1999):

- Proposição de um programa de conscientização do importante papel de um arquivo voltado à comunidade institucional. No programa deve se destacar o papel social dos arquivos e sua contribuição ao poder decisório;
- Desenvolvimento de esforços no sentido de serem os arquivos levados em consideração no momento da elaboração da proposta orçamentária do órgão;
- Adoção de mecanismos apropriados para o desenvolvimento de projetos voltados para a conquista de recursos, técnicos ou financeiros, advindos de outras instituições oficiais ou privadas;
- Estabelecimento de um esquema de permanente retroalimentação para se evitar a entropia na execução de ações sistêmicas;
- Fortalecimento do objetivo democrático de franquear o acesso à informação, em consonância com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

5.2 - PLANO DE AÇÃO – 5W1H

Um Plano de Ação do tipo 5W1H é baseado em um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, bem os prazos, custos envolvidos e, claro, o motivo provocador da intervenção. Trata-se da contração de um conjunto de palavras, formando uma sigla em inglês, de acordo com a ordem abaixo:

5W	1H
What – o que fazer **W**hy – porque fazer **W**ho – quem fará **W**here – onde será feito **W**hen – quando será feito	**H**ow – como fazer

No que se refere ao Plano de Ação para a Reestruturação do Arquivo do TCE-RN, o modelo 5W1H obedece a forma a seguir:

PLANO DE AÇÃO - ARQUIVO DO TCE-RN			
Responsável	DAG	Data	-
PLANO DE AÇÃO			
O QUE – WHAT		Reestruturação do Arquivo do TCE	
PORQUE – WHY		Para proporcionar maior qualidade no serviço prestado bem como manter a salvo das intempéries o material em questão.	
COMO – HOW		Promovendo a reforma no espaço físico, o treinamento do pessoal do setor, a valorização do serviço desempenhado e a conscientização sobre a importância dos arquivos públicos.	
QUEM – WHO		O setor responsável, a Diretoria da Administração Geral e o Gestor responsável pela instituição, o Conselheiro-Presidente.	
ONDE – WHERE		No próprio setor, o Arquivo do TCE-RN	
PRAZO – WHEN		Indeterminado, pois as melhorias serão contínuas.	

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalmente, espera-se que o trabalho realizado seja útil para melhorar o funcionamento do Arquivo Geral do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. É importante salientar a necessidade de avaliações e revisões periódicas dos procedimentos, de forma a acompanhar a dinâmica do que ocorre no ambiente organizacional.

Ademais, o presente trabalho pode comportar estudos futuros para que, efetivamente, se possa dar um salto de qualidade no referido arquivo, atingindo as metas de excelência e cumprindo a função social da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marconi Pereira de. **Gestão da qualidade no serviço Público: desafio de uma nova era.** Disponível em http://www.jfpb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf.

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). Conselho Nacional de Arquivos. **Recomendações para a produção e o armazenamento de documentos de arquivo** — Rio de Janeiro: O Conselho, 2005. 20p.; 20cm.

BERNARDES, Ieda Pimenta e DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 54 p. 2008.

BRASIL. Arquivo Nacional - Conselho Nacional de Arquivos. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo; relativos às atividades-meio da administração pública**/Arquivo Nacional. Rio de Janeiro: 2001. 156p.

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. **NOBRADE: Norma Brasileira de Descrição Arquivística.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006. 124p.: 29,7cm

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. **Recomendações para a construção de arquivos.** 2000

BRASIL. Conselho Nacional de Arquivos. **Recomendações para a produção e o armazenamento de documentos de arquivo.** Rio de Janeiro: O Conselho, 2005. 20p.; 20cm.

CALDERON. Wilmara Rodrigues. **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário.** Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004

DITADI. Carlos Augusto Silva. Organizador. **Legislação Arquivística Brasileira Conselho Nacional de Arquivos.** Conselho Nacional de Arquivos. 2013.

E-CONSULTING**. Gestão do conhecimento na prática.** Artigo publicado na Revista HSM Management. Disponível em http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/artigos/gestao-do-conhecimento-na-pratica. Acessado em 16 de setembro de 2013.

ESTEVÃO, Sílvia Ninita de Moura & FONSECA, Vitor Manoel Marques da. **Princípios de acesso aos arquivos [recurso eletrônico].** Tradução. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2012.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). **Modelo de Excelência de Gestão – MEG.** 2007. Disponível em http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao

FERREIRA, Lucia de Fátima Guerra. **A organização de arquivos e a construção da memória**. Disponível em http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/srh/article/download/11094/6235.

REVISTA HSM Management. Artigo: **Gestão do Conhecimento na Prática**. Disponível em http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/artigos/gestao-do-conhecimento-na-pratica. Acessado em 16 de setembro de 2013.

JARDIM, José Maria. **As novas tecnologias da informação e o futuro dos arquivos**. Estudos Históricos (Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 251-260, 1992.

JARDIM, José Maria. **O conceito e a prática da gestão de documentos**. Acervo (Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, 1987.

LIMA, Fábio Lúcio Moreira. **Apostila de Noções de Técnicas de Arquivo**. 2011. 53 p. Disponível em http://www.fortium.com.br/blog/material/arquivologia.pdf e acessado em 16 de setembro de 2013.

LOPES. Uberdan dos Santos. **Arquivos e a organização da gestão documental.** Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 8/9, p. 113, 2003/2004. Disponível em http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/412

MACHADO, Helena Corrêa. **Como implantar arquivos públicos municipais**. Helena Corrêa Machado e Ana Maria de Almeida Camargo. – São Paulo: Arquivo do Estado, 1999. 88 p.; 23 cm. – Projeto como fazer; v. 3.

MARTINS, Neire de Rossio. **Noções básicas para organização de arquivos ativos e semi-ativados.** Arquivo Central do Sistema de Arquivos/UNICAMP.
Campinas, 37 p. 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. 2010. Ed. Atlas. p. 10.

MÉDICI, Márcio. **Elaboração e gestão de projetos e acordos de cooperação técnica internacional**. Arquivo Nacional. 2011. 20 p. Disponível em http://www.apep.pa.gov.br/Caderno%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Projetos.pdf e acessado em 16 de setembro de 2013.

OHIRA, Maria Lourdes Blatt. **Arquivos públicos do brasil: da realidade à Virtualidade.** Disponível em http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/619/artigo_arquivo_publico.pdf.

RODRIGUES. Ana Márcia Lutterbach. **A teoria dos arquivos e a gestão de documentos**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

RONCAGLIO, Cynthia; SZVARÇA, Décio Roberto; BOJANOSKI, Silvana de Fátima. **Arquivos, gestão de documentos e informação**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, ano 9, n. esp, p. 1-13, 2004. https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/287

TRIVINOS, Augusto N S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

LEILA MARIA LÚCIO DA SILVA

ROMILDO VILAR RIBEIRO DANTAS JÚNIOR

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO POLÍTICA INSTITUCIONAL DO TCE/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes.

Natal (RN)
2013

RESUMO

Os Tribunais de Contas são os responsáveis pelo Controle Externo das contas públicas, sendo eles órgãos auxiliares das Assembleias Legislativas de cada estado da Federação. As chamadas Corte de Contas, são instituições públicas, com servidores públicos constituindo sua força laboral. Este trabalho objetiva elencar as diretrizes necessárias à efetiva implantação de uma GDH no âmbito do TCE-RN, perpassando por uma análise de caso em que se possa verificar os meios mais eficazes de ação e, assim, identificar que correntes de pensamento seguir, que modelo de gestão adotar e, por fim, definir a maneira de aferir resultados. Este estudo de caso – cujo tema é a proposta de implantação de uma gerência de desenvolvimento humano no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – é de caráter exploratório e descritivo, no que tange aos seus objetivos. Decidiu-se pela pesquisa exploratória para que se pudesse identificar as mínimas necessidades do órgão diante de tantas possibilidades de ação, posto que na área de gestão de pessoas, há um enorme conhecimento científico – teórico e prático – acumulado e sistematizado. Define-se essa pesquisa como descritiva pelo fato de ser ela o esboço minucioso das possibilidades que efetivamente deverão ser postas em prática, como ficará claro após a leitura/análise do plano de ação. Por descrever uma proposta de implantação de uma gerência de desenvolvimento humano, elaborada com base na observação e na construção de um referencial teórico, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Os resultados deste estudo apontam para a urgente necessidade de criação e implantação de uma Gerência de Desenvolvimento Humano, mesmo porque a falta dela não permite que as Políticas de Recursos Humanos sejam implementadas de modo efetivo, eficaz e eficiente, prol do desenvolvimento de Gestão Pública.
Palavras-chave: Motivação. Gestão de Pessoas. Competências. Gerência de Desenvolvimento Humano. Políticas de Recursos Humanos. Retenção de Talentos. Eficiência, eficácia e efetividade. Gestão Pública.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 192
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 191
1.2 - PROBLEMA DA PESQUISA 193
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 195
1.3.1 - Objetivo Geral 195
1.3.2 - Objetivos Específicos 195
1.4 - JUSTIFICATIVA 195

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 195
2.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 195
2.2 - GESTÃO DE PESSOAS 197
2.2.1 - Importância das Pessoas nas Organizações 198
2.2.2 - Comportamento Organizacional 199
2.3 - MODELOS DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO 199
2.3.1 - Gestão por Competência 199
2.3.1.1 - Capital Intelectual 200
2.3.1.2 - Retenção de Talentos 202
2.3.1.3 - Motivação 203
2.3.2 - Política de Gestão de Pessoas que Devam Estar Presentes na GDH 204
2.3.2.1 - Avaliação dos Fundamentos da GESPÚBLICA na Área de Gestão de Pessoas no TCE-RN 205

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 205
3.1 - TIPO DE PESQUISA 205
3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE 205
3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 206
3.4 - ANÁLISE DE DADOS 206

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 206
4.1 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 206
4.2 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS 208
4.3 - SOLUÇÕES E ADAPTAÇÕES 209

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W1H 211

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 213

REFERÊNCIAS 214

APÊNDICE 215
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA 215

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização peculiar da instituição Tribunal de Contas está perfeitamente delineada no art. 70 da Constituição da República, que dispõe:

> A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante o Controle Externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

De outro lado, o art. 7l da Magna Carta estabelece que "o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União [...]". Extrai-se de tal preceptivo que o Tribunal de Contas exerce a função de controle externo na forma de auxílio ao Poder Legislativo, mas não faz parte deste Poder. Não é órgão que o integre e não está subordinado ou controlado por ele.

Esses dispositivos constitucionais foram reproduzidos, por simetria, pela Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, em seus artigos 52 e 53, relativamente ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN, de sorte que torna-se desnecessário transcrevê-los, pois se estaria incorrendo em repetição.

Assim, o Poder Legislativo exerce o Controle Externo, por intermédio do auxílio e atuação do Tribunal de Contas, sobre os atos administrativos do Poder Executivo, do Poder Judiciário e do Ministério Público. Mas tal controle não constitui, inegavelmente, uma intromissão ou interferência indevida nessas instituições. Ora, a tripartição das funções do Estado, idealizada por Aristóteles e aperfeiçoada por Montesquieu, diz que o poder controla o poder dentro de um sistema de freios e contrapesos intitulado *checks and balances* (FERNANDES, 2005, p.102). A interferência diz respeito tão-somente ao desempenho da função de controle, não devendo extrapolar os limites das atribuições constitucionais inerentes aos referidos órgãos.

Nesse particular aspecto, resulta claro que o Tribunal de Contas, conquanto seja o órgão que auxilia o Poder Legislativo, não lhe integra a unidade estrutural. De outra parte, como é evidente, menos ainda se encaixa no Poder Executivo, tanto mais porque dificilmente se pode imaginar que o controlador seja dependência do controlado. Além disso também não é órgão que faça parte do Poder Judiciário.

Na verdade, tem-se que embora o texto constitucional (CF; art 2º) estabeleça que "são poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário", o certo é que, paralelamente, a estes três conjuntos orgânicos, instituiu outro conjunto orgânico que não se insere em nenhum dos três poderes. Previu um órgão, o Tribunal de Contas, o qual não está estruturalmente, organicamente, albergado nestes três aparelhos em que se reparte o exercício do Poder.

Por consectário, o Tribunal de Contas, no sistema brasileiro, tem uma posição de absoluta peculiaridade, bem como o Ministério Público, posto que ambos não integram a qualquer dos três poderes e são um conjunto orgânico perfeitamente independente e autônomo, sem subalternidade funcional nem inferioridade hierárquica aos três Poderes do Estado. Daí o Tribunal de Contas desfruta do status normativo da autonomia e independência. Independência esta pelo desfrute de competências constitucionais específicas que não se confundem, visto que dizer o contrário tornaria inócua a própria explicitação enumerativa que faz a Constituição para cada qual dos órgãos públicos.

Além disso, pode-se enfatizar que o Tribunal de Contas situa-se de permeio entre os poderes, fiscalizando-os. Logo, constitui organismo não sujeito a hierarquia, decorrendo daí que a natureza peculiar de algumas de suas competências não pode enquadrar-se, à força, na órbita da ortodoxa tripartição dos Poderes. Pela Constituição, fiscaliza, aprecia e julga as con-

tas públicas, possuindo competência privativa, não exercendo, consequentemente, a mera função de *staff* do Poder Legislativo.

E parece muito bem que assim seja. Parece oportuno, adequado e consoante sua razão de ser atuar um controle – como órgão técnico-jurídico-administrativo de apoio ao Poder Legislativo – que esteja resguardado por uma completa autonomia, a fim de poder exercitar de forma escorreita e eficiente as prerrogativas que lhes foram conferidas pela Carta Constitucional.

É inegável que a Constituição Federal de 1988 teve o evidente desígnio de atribuir ao Tribunal de Contas extraordinária e colossal autonomia, revelando nisso o manifesto intento de lhe conferir posição sobranceira, altiva, que o capacitasse ao cumprimento de seus encargos, atribuindo, ainda que não integre ao Poder Judiciário, aos seus ministros ou conselheiros garantias próprias dos magistrados.

Ademais, o Tribunal de Contas, órgão de status constitucional, independente e com autonomia administrativa e financeira, detém a iniciativa de elaborar o projeto de sua Lei Orgânica e Regimento Interno e, ainda, de elaborar qualquer projeto de lei que diga respeito a sua arquitetura organizacional, conseguintemente, possui competência para propor, via projeto de lei dirigido ao Poder Legislativo, a sua própria estrutura organizacional, com vistas a melhorar a sua atuação e seu funcionamento no estrito cumprimento da sua missão constitucional de exercer o controle externo da Pública Administração.

1.2 - PROBLEMA DE PESQUISA

Descrever a evolução humana nos últimos dois milênios – lidando apenas com o despertar das consciências e mentes ocidentais – é tarefa hercúlea. Também o é descrever as evoluções do desenvolvimento humano em suas relações laborais. E, sim, evoluções, no plural.

O homem, mesmo desde antes da era cristã, experimentou as mais diversas formas de relação de trabalho. Nômades, escravos, senhores feudais, latifundiários, meeiros, patrões, sócios e tantas outras modalidades foram e ainda são vistas mundo afora. Elas, contudo, tem algo que lhes é basilar e comum: o incentivo à produção.

Hoje, séculos depois, a situação não é tão diferente. Participação nos lucros, gratificações, pagamento de abonos, horas-extras, concessão de folgas, férias coletivas: todas essas são formas de direcionar o trabalhador contemporâneo a mais e mais produção. São elas, contudo, as únicas ou – para que não haja radicalismos – as melhores formas de comprometimento com metas, prazos e retorno? E no âmbito do serviço público, como se dá a forma de incentivo à produção?

O ponto de partida à solução dessa dúvida está na maneira como a administração pública lida com o corpo laboral que a constitui. Saber dela quais as ferramentas de gestão podem e vão ser utilizadas e de que maneira o gestor ira usá-las é elemento-chave para que se delineie o sucesso ou fracasso da atuação desse mesmo gestor.

No caso em voga, o TCE-RN, surge como opção na busca da eficácia do serviço público a implantação de uma Gerência de Desenvolvimento Humano (GDH).

Para que se proponha uma GDH[1], contudo, é preciso conceituar seus elementos constituintes.

Para qualquer das abordagens possíveis a uma organização, seja ela pública ou privada, com o intuito de implantar novos sistemas de gestão ou mesmo melhorias aos já instalados, tem-se de lhe saber o perfil, a estrutura organizacional, a visão, a missão, suas metas, diretrizes e expectativas. Qualquer plano de ação carece desse substrato inicial.

A implantação de uma Gerência de Desenvolvimento Humano numa organização não foge a essa regra. Se se trata de uma organização integrante da Administração Pública, com suas especificidades de RH, a questão se amplia.

1 Gerência de Desenvolvimento Humano — GDH: ferramenta com a qual o gestor trabalha, contemporaneamente, o público interno de uma instituição, englobando os conceitos de Administração de RH, de gestão de pessoas e de desenvolvimento humano.

Portanto, como tratar a gestão de pessoas que, numa conceituação simplificadora, nada mais é que a maneira como as organizações, evolutivamente, vem lidando com o pessoal que constitui o corpo laboral de um órgão, diante das inovações advindas com as atuais Gestão por Competência, Gestão de Capital Intelectual e Retenção de Talentos?

Rabaglio (2004 *apud* GERALDO, 2010, p. 08) diz que:

> A gestão por competências é a forma mais eficaz de gestão de pessoas. O objetivo deste método é trabalhar com o foco bem definido. Selecionadores e requisitantes necessitam se comunicar de forma clara falando a mesma língua. Uma das características fundamentais da seleção por competências é o fato de não se fundamentar na intuição ao escolher um candidato e sim em fatos reais e dimensíveis como a conduta.

Por Gestão de Capital Intelectual tem-se o que se costuma chamar de gerenciamento do saber coletivo e é baseada na análise do capital humano[2]. Todo o conhecimento adquirido pelo corpo funcional de uma instituição que se correlacione com sua atividade-fim, ainda que se apresente de forma fragmentada ou partida, pode ser chamado de Capital Intelectual. Para Souza[3],

> O capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados de uma empresa inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano para com a missão da empresa.

Assim, a Gestão de Capital Intelectual pode ser dita como a maneira como há de se administrar todo esse potencial interno diante das necessidades inerentes ao serviço desempenhado no órgão.

Já a Retenção de Talentos, por sua vez, baseia-se na fixação dos servidores no órgão. O conceito é amplo e possui vários ângulos de abordagem, que vão desde a captação e seleção de talentos no mercado, o que não se aplica e modo direto na administração pública – mesmo no caso de cargos em comissão, quase sempre ocupados por indicação política –, até a implantação de políticas de recursos humanos que, após capacitar os servidores de uma organização, promovam incentivos e usem ferramentas de identificação que assegurem a permanência daquele servidor no órgão.

Duclos (2000 apud BORGES et al, 2008, p.770) diz que talento

> [...] é muito mais que conhecimento: para manifestar-se, depende de outros fatores que precisam estar presentes no contexto organizacional. O primeiro tem como componentes as capacidades (saber e saber fazer), o compromisso (querer fazer) e a ação (poder e conseguir fazer). A competência organizacional, entendida como a capacidade da organização de alavancar conhecimentos existentes em seu interior, objetivando o aprimoramento de seus produtos e serviços, depende do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, cultura corporativa, sistemas de direção, gestão do conhecimento, liderança, clima e retribuição competitiva.

Então, a implantação dessas novas ferramentas de gestão numa gerência que cuide das pessoas, através de seu desenvolvimento intelecto-funcional, aliado à qualificação dos gestores, sem deixar de lado a atenção às questões psicossociais e de saúde é o foco deste trabalho.

Considerando o exposto, tem-se o seguinte problema: quais as diretrizes estruturais de política de gestão de pessoas devem ser desenvolvidas para a implantação da Gerência de Desenvolvimento Humano do TCE-RN?

2 "O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, [que] decorre das pessoas que nela trabalham." (CHIAVENATO apud GERALDO, 2010, p, 5)

3 SOUZA, Valtermario de. **Capital Intelectual e sua importância para as organizações**. Disponível em http://www.administradores.com.br/u/valter_09/, visualizado em 10 de setembro de 2013.

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - **Objetivo geral**

Elencar as diretrizes necessárias à efetiva implantação de uma GDH no âmbito do TCE-RN, perpassando por uma análise de caso em que se possa verificar os meios mais eficazes de ação e, assim, identificar que correntes de pensamento seguir, que modelo de gestão adotar e, por fim, definir a maneira de aferir resultados.

1.3.2 - Objetivos específicos

- Avaliar a inclusão da Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH, na estrutura organizacional do TCE-RN;
- Identificar modelos de gestão de desenvolvimento humano disponíveis na literatura atual;
- Caracterizar os aspectos de atuação da GDH.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Segundo Amaral, a introdução de uma GDH em um órgão, seja público ou privado enseja a intenção de:

> Investir mais na capacitação e no desenvolvimento das lideranças; redefinir, aprimorar e/ou reestruturar as políticas de gestão de pessoas das organizações e atuar mais intensamente na educação, no treinamento e no desenvolvimento dos profissionais e times de trabalho.
> Compatibilizar o crescimento das pessoas com o da empresa continua sendo o principal objetivo do processo de desenvolvimento e educação corporativo e o conceito de competências é o elemento de referência para a gestão de carreiras e das práticas de treinamento e desenvolvimento.[4]

Para o corpo laboral, este trabalho se desdobra em dois focos diretos e pontuais, o pessoal e o profissional; para a sociedade, pretende-se contribuir à discussão como subsídio aglutinador ao foco acadêmico/científico, também direto e pontual. Assim, tem-se, para o servidor,

a) Fomentar os anseios por melhorias salariais e de benefícios, incentivando, em contrapartida, a qualificação que se refletirá na satisfação desses anseios;
b) Dar vazão às possibilidades listadas no Plano Estratégico para o quinquênio 2009-2013, identificando as necessidades de capacitação através de verificação individual dos servidores, utilizando a Escola de Contas do TCE-RN (setor a que se remete essa função nos dias atuais) como órgão executivo das ações da GDH.
c) Efetivar o disposto nas Resoluções nº 08/2004 e nº 06/2012, que, respectivamente, aprova o Regimento Interno da Escola de Contas "Professor Severino Lopes de Oliveira" e da institui as Políticas de Recursos Humanos do TCE-RN, em especial o que preceitua suas políticas 2, 3, 5 e 7.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para que se possa implantar uma Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH no TCE-RN é preciso saber as reais necessidades que esse setor demandará, que tipo de estrutura organizacional será a mais proveitosa e eficaz ao intuito e como se executará a efetiva implantação.

4 AMARAL, Jorge. **Gestão e Desenvolvimento Humano nas Organizações**. Disponível em http://amaraljorge.blogspot.com.br/, consultado em 10 de setembro de 2013.

Mintzberg (2008, apud MADEIRA & PEREIRA 2011, p. 02) diz que "As organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes".

Os intenções finais de uma organização tem, portanto, que estar em mente desde o primeiro momento em que se pensa sua estrutura. O ramo de atividade, os níveis de comunicação a serem disponibilizados para os públicos interno e externo e o modo de ação da autoridade (como se dará o fazer hierárquico) refletem fundo na caracterização organizacional de instituição. Nas palavras de Vasconcelos (1982, apud SANTOS, 2000, p. 2) a estrutura de uma organização é o resultado de um processo que envolve três elementos: a autoridade, a atividade e a comunicação em uma instituição.

Faria & Madeira[5] preceituam que *estrutura organizacional* nada mais é que uma ferramenta que permitirá, se usada de forma eficaz, a execução de suas estratégias o que acarreta, por conseguinte, o alcance de seus objetivos.

As teorias sobre estrutura organizacional tem evoluído e apresentam inovações, adaptações e hibridismos. Abordagens desenvolvimentistas, interpretativas e institucionais são novas formas de analisar as estruturas organizacionais na contemporaneidade mas não se deixou de lado, contudo, aquelas que versem sobre a dicotomia Mecânica X Orgânica (MORGAN, 1980 apud SANTOS, 2000),

Segundo Mintzberg (apud DUARTE, 2006, p. 03), cada organização apresenta alguns elementos básicos que se mantém em interação contínua. Esses elementos, por vezes chamados forças, elencam-se em seis pontos:

a) Vértice Estratégico – formado pela alta gestão, sua gerência imediata e pessoal de apoio. Seu objetivo precípuo é prover a organização a fim de que se atinja, sempre, seus objetivos;
b) Linha Hierárquica Média – constituída pelos gestores intermédios, diretores funcionais e operacionais, chefes de serviço, etc. A principal função é ligar o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia;
c) Centro Operacional – parte operacional da organização. Ali se executam os trabalhos de base, relacionados à produção de bens e/ou serviços;
d) Tecnoestrutura – responsável direto pela sistematização e organização dos métodos que permitem à organização a eficácia em seu desempenho. Comumente é formada por analistas, engenheiros, contabilistas e outros técnicos que venham a ser integrantes do corpo laboral da instituição;
e) Logística – serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas, ou seja, serviços complementares ao pleno exercício da atividade-meio de um órgão;
f) Ideologia – os valores, crenças e tradições que dão ao órgão uma identidade única, inconfundível.

A análise ponto a ponto das 'forças' acima elencadas, comparando-se às características intrínsecas do TCE-RN – especialmente o que se refere a seu tipo de relação hierárquica (bastante rígida) e seu organograma (sem volatilidade) – mostram uma clara inclinação para uma estrutura organizacional do tipo funcional, com o desenho burocrático-mecanicista.

As figuras abaixo, adaptadas de Duarte (2006), mostram o modelo de desenho organizacional básico e burocrático-mecanicista, respectivamente:

5 FARIA. Jorge Alves & MADEIRA. Rui Bento. **Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução de seus objetivos.** Perspectiva em Gestão e Conhecimento. João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 106.

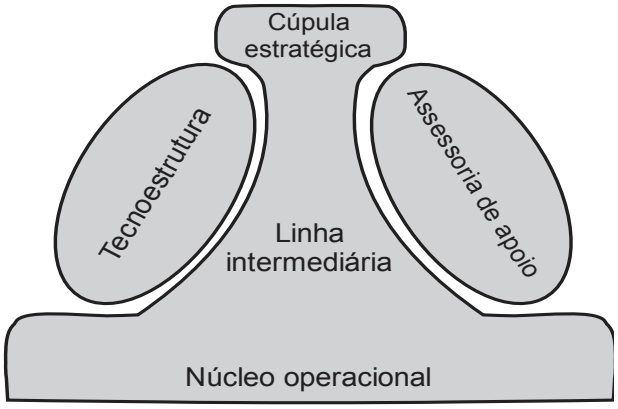


Figura 01 – Desenho organizacional básico (Duarte, 2006)

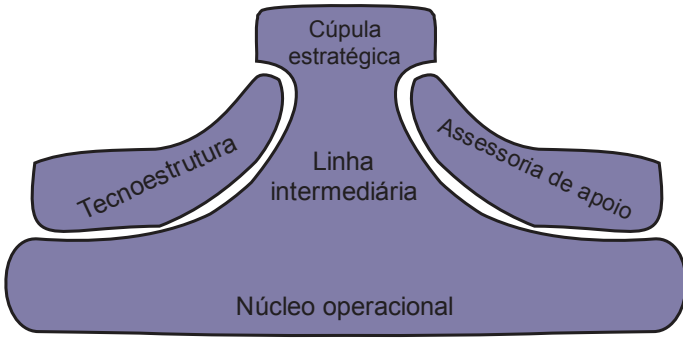


Figura 02 – Desenho organizacional burocrático-mecanicista (Duarte, 2006)

Para melhor entendimento das características desse desenho, insere-se o quadro abaixo

Quadro 01 - Características da estrutura organizacional

Conceito	**Característica**
Organização	Por funções, muito estruturada e baseada numa separação clara entre o pessoal de concepção e o pessoal de execução.
Coordenação	Padronização dos processos de trabalho;
Atividade	Trabalho operacional rotineiro, repetitivo e simples. Há, também grande formalização de procedimentos, obedecendo a um conjunto de regras e regulamentos
Forças	Vértice estratégico: centralização nos poderes de decisão; Linha Hierárquica Média: possui um poder considerável e filtra sucessivamente a informação; Centro Operacional: baseia-se na formalização de todos os procedimentos com o intuito de padronizar os processos de trabalho; Tecnoestrutura: possui elevado estatuto pois define todos os procedimentos;

Fonte: Duarte (2006, p. 5 e 6).

2.2 - GESTÃO DE PESSOAS

Castro (2006) diz que Gestão de Pessoas é a convergência de três temas: gestão, estratégia e pessoas. Assim, tem-se que Gestão de Pessoas é o conjunto de práticas que, fundamentadas nas decisões que uma organização toma para viabilizar a realização de seus propósitos, visa atingir seu colaboradores, de cujo trabalho a empresa depende.

Gemelli e Filippim (2010), citando Ribeiro (2007, p. 3) apontam que a Gestão de Pessoas é a parte da organização que se ocupa com as atividades relacionadas às pessoas. Segundo elas, a expressão Gestão de Pessoas coloca em evidência as pessoas, o que significa a mudança no campo de visão: o que antes era apenas um recurso produtivo passa a ser valorizado em sua vontade, saber, intuição, criatividade e subjetividade. Dizem as autoras, ainda:

> A gestão de pessoas consiste no auxílio à organizações no desenvolvimento de competências diferenciadas e na conquista de melhores desempenhos institucionais. Esse intento resulta – para a organização – pessoal experiente, capacitado e motivado; para o cidadão, qualidade, eficiência, eficácia e efetividade no atendimento.

Ao referir-se à Gestão de Pessoas no setor público, Bergue (2007, apud SOUSA, 2012) a define como "[…] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem."

Já para Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), "[…] Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade." Há que se destacar a importância da interação constante entre a organização e seus colaboradores na busca de bons resultados.

Dutra (2009, apud GEMELLI E FILIPPIM, 2010) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que "[…] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais." Essa capacidade, contudo, só pode ser percebida em gestores mobilizadores, ou seja, aqueles que conhecem o papel que tem de desempenhar e o fazem eficazmente.

As atividades que envolvem a Gestão de Pessoas, são, portanto, focadas no sucesso da competitividade organizacional, sendo preponderantes nesse intuito os processos de recrutamento e seleção, de recompensa, de desenvolvimento de competências, de retenção e monitoramento de pessoas.

2.2.1 - Importância das Pessoas nas Organizações

O mundo globalizado, pós-contemporâneo e focado nas mudanças esperadas para o século XXI tem tido de se adaptar aos novos modos de viver e se relacionar. O desenvolvimento tecnológico e os avanços sociais e políticos – a despeito das guerras, epidemias e fome ainda destroçarem parte do planeta – deram a este começo de milênio oportunidades não vistas jamais. Onde antes se privilegiava a estrutura das organizações agora há espaço para novos olhares e focos: as pessoas.

A busca por qualidade, produtividade e eficácia passa pelas pessoas, pois são elas que fazem as instituições. Para Chiavenato (1999),

> São as pessoas que mantêm e conservam o status já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

As pessoas são a ferramenta principal, a chave-mestra das organizações. É através do corpo funcional e humano que as ações estratégicas e operacionais tem sua efetividade prática alcançada. Focalizar as relações humanas no trabalho, com suas características intrínsecas e almejando sua evolução, é a essência da Gestão de Pessoas. É por intermédio desses comandos

que se torna possível a compreensão da natureza das organizações, das relações de trabalho que lhe fundamentam e de seus escopos e reais possibilidades de melhoria, sempre sob a regência de um planejamento adequado.

2.2.2 - Comportamento Organizacional

Chiavenato (*op. cit.*) afirma que:

> A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Assim se denota o que forma o comportamento organizacional. É ele essa série de fatores e características que delineiam o perfil de uma organização. De outra forma, diz-se que:

> Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. O comportamento organizacional estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura, com o objetivo de que as organizações trabalhem mais eficazmente.[6]

Comportamento Organizacional é, portanto, o estudo dos comportamentos dos indivíduos e de seus impactos no ambiente de uma empresa. Entendê-lo é fundamental para a dinâmica da gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos gestores e confere a estes a possibilidade de antever e, de modo proativo, evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.[7]

A competência organizacional – vista como uma forma de o comportamento organizacional fomentar e impulsionar a circulação e difusão de conhecimentos (o capital intelectual) existentes em sua estrutura –, objetivando a melhoria na qualidade dos seus produtos/serviços, depende do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, cultura corporativa, sistemas de direção, gestão do conhecimento e liderança, elementos estes intrinsecamente ligados à Gestão de Pessoas.

2.3 - MODELOS DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

2.3.1 - Gestão por Competência

As organizações contemporâneas, sejam de seara pública ou privada, têm sido influenciadas pelas mudanças globais de toda ordem: social, econômica, tecnológica e política que apontam para os rumos a serem tomados pela sociedade, de onde emergirá, também, novos cenários para o mundo corporativo.

Segundo Antonello e Pantoja (2010, p. 51) é diante de transformações tão presentes e significativas que o setor público acaba por se adaptar às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho terminam por impor a necessidade da construção e desenvolvimento de

6 Comportamento Organizacional: Definição e justificativas. Disponível em http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/compor_organizcional/pdf/co_aula01.pdf, acessado em 15 de outubro de 2013;

7 Marques, José Roberto. Conceito de Comportamento Organizacional. Disponível em http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/ , acessado em 15 de outubro de 2013.

novos perfis de competências profissionais, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas e a adoção de novos métodos de trabalho. O uso destas novas ferramentas e métodos passam pela aprendizagem organizacional.

Tem-se por Competência, no conceito de Brandão e Guimarães (apud SANTOS, 2011, p. 370), o "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de uma atividade, mas também como comportamentos adotados no trabalho e realizações deste decorrentes."

Tal definição, para Santos (*op. cit.*) aproxima a noção de competência à de desempenho:

> Brandão e Guimarães tratam a competência como preditor do desempenho. Compreendem-no, de forma mais ampla, como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas desempenhadas), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, etc.) e suporte recebido da organização (material e psicossocial).

Brandão e Guimarães (2001, p. 9) citam Zarifian (1996) e seu conceito:

> Competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Figura 03 – Os seis processos da Gestão de Pessoas (CHIAVENATTO, 1999)

2.3.1.1 - Capital Intelectual

Tem-se por capital intelectual todo o conhecimento adquirido por uma instituição através dos anos. Esse conhecimento é material e imaterial. Para Rodrigues[8], ele é acumulado pelas empresas e está em sua estrutura interna, pois é "inerente a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano para a missão da empresa."

8 Rodrigues. Valtermário de Souza. Capital Intelectual e sua importância para as organizações. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/27681/. Acesso em 23 de outubro de 2013

Matias-Pereira (2012) define capital intelectual

> como a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior.

Para Chiavenato (2004),

> capital intelectual é o capital humano, que é parte de uma organização e significa talentos, que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Considerando que o capital humano é o fator mais importante para sustentar um crescimento em longo prazo nas organizações, e única fonte de vantagem competitiva sustentável, é, portanto, o seu maior patrimônio.

Já Marques & Palmeira[9] dizem que

> o capital intelectual abrange o conhecimento e a inteligência das pessoas agregando valor aos produtos e serviços, possuindo o intuito de facilitar o aprendizado para estimular a criatividade, desenvolver a capacidade individual e do grupo, e gerar um diferencial de competência, obtendo vantagem competitiva para as empresas que estão destinando a devida importância a este novo capital.

Esses autores dividem o capital intelectual em categorias, considerando a abrangência e o tipo de relação interna. Assim, citam os:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa e estão relacionados ao mercado, como sua marca, seus clientes, os canais de distribuição e franquias e etc.
- Ativos Humanos: as capacidades tácitas que podem ser utilizadas pelas organizações através da criatividade, conhecimento, proatividade e dinamismo de seu *staff*.
- Ativos de Propriedade Intelectual: toda a produção da organização que necessite de proteção legal para garantir benefícios às organizações.
- Ativos de Infraestrutura: tecnologias, metodologias e os processos empregados nelas, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

Chiavenato, por sua vez, teoriza diferentemente acerca dessas divisão, apontando o Capital Intelectual com outra subdivisão: capital humano, capital interno e capital externo, conforme quadro reproduzido abaixo.

9 MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort; PALMEIRA, Eduardo Mauch**: "Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações***"*, em Contribuciones a la Economía. Disponível em http://www.eumed.net/ce/2011b/. Acesso em 07 de novembro de 2013.

Quadro 02 – Divisões do capital intelectual

CAPITAL INTELECTUAL	Capital Interno	**Estrutura Interna**
		Conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais.
		São criados pelas pessoas e usados pela organização.
	Capital Externo	**Estrutura Externa**
		Relações com clientes e fornecedores, marcas, imagens e reputação.
		Dependem de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.
	Capital Humano	**Competências Individuais**
		Habilidades das pessoas em agir em determinadas situações.
		Educação, experiência, valores e competência.

É da interação desses capitais que se desenvolvem as ações de sucesso.

2.3.1.2 - Retenção de Talentos

Reter talento em uma organização pública tem suas especificidades, pois cada instituição tem sua cultura organizacional. Há aspectos importantes da cultura que são vitais para atrair e reter os melhores funcionários[10]:

- Confiança: inspirada por sua visão e objetivos futuros e pelas oportunidades da organização e associada à recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho.
- Compromisso: através do apoio ao crescimento e desenvolvimento dos servidores, baseado em apoio à lealdade e compromisso.
- Desempenho: solicita opiniões e faz avaliações consistentes, com ênfase na excelência;
- Suporte: apoia o trabalho de equipe e enfrenta os conflitos;
- Empreendedorismo: baseado na liberdade de expressão, recompensa a inovação e a criatividade.
- Remuneração: deve-se buscar uma remuneração adequada e justa, que seja comparável a outros órgãos de semelhante desempenho funcional.

Borges *et al.* (*apud* DUCLOS, 2000), apresentam uma visão sistêmica do termo. Para eles, talento é muito mais que conhecimento: para manifestar-se, depende de outros fatores que precisam estar presentes no contexto organizacional. Os primeiros são a capacidade (saber e saber fazer), o compromisso (querer fazer) e a ação (poder e conseguir fazer).

Duclos, (2000) ultrapassando os conceitos apresentados até agora – que relacionam essa qualidade com capacidades individuais e com o grau de contribuição que as pessoas dão à organização em função das atividades que desenvolvem – apresenta uma visão sistêmica do termo. Sua concepção é a de que

10 Desenvolvimento Organizacional - Criando uma Estratégia de Retenção de Talentos. Disponível em http://www.directionrh.com.br/desevorganiz7.htm. Acesso em 07 de novembro de 2013.

> O talento é muito mais que conhecimento: para manifestar-se, depende de outros fatores que precisam estar presentes no contexto organizacional. O primeiro tem como componentes as capacidades (saber e saber fazer), o compromisso (querer fazer) e a ação (poder e conseguir fazer).

Para Ferri (2006, p. 41 *apud* CHIAVENATO, 2004), possuir talento envolve três aspectos:

- Conhecimento – É o saber. Constitui o resultado de aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
- Habilidade - É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.
- Competência - É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

A retenção de talentos em uma instituição passa pela transformação das pessoas, desenvolvendo suas aptidões e capacidades em busca dos resultados organizacionais. Reter talentos entende-se por políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa. Políticas de Recursos Humanos são o adequado caminho à retenção de talentos, pois é necessário investir em treinamentos, cursos, planejamento de carreiras, desafios, motivação e qualidade de vida.

Segundo Oliveira (2008, p. 31 *apud* NAKASHIMA, 2003), a retenção em uma instituição é influenciada por meio dos referidos atrativos que a empresa oferece e da conciliação deles com os objetivos pessoais de cada pessoa envolvida.

2.3.1.3 - Motivação

Pereira & Fávero (2001) remontam à origem etimológica de Motivação (motivu, do latim), numa tentativa de se aproximarmos à definição do termo, que significa que move ou o que pode fazer move. Numa acepção mais ampla, todavia, tem-se o termo motivação como "uma inclinação para ação que tem origem em um motivo",

A motivação é uma das variáveis mais abordadas no ambiente organizacional, Entender a motivação humana é um dos maiores desafios do gestor, isto que a variedade de fatores de potencial motivação a cada ser humano, em suas complexidades e diferenças não é tarefa fácil. O estudo da motivação, ainda mesmo por isso, é fundamental para o entendimento dos mecanismos que movimentam as pessoas dentro da engrenagem institucional; o que as faz agir com focos nos objetivos da organização.

Para Anjos (2008), uma pessoa motivada significa alguém que demonstre alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. Ela diz que "Motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais" (DUBRIN, 2003 apud ANJOS, 2008).

Segundo Bergamini e Coda (apud ANJOS, 2008):

> Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essa necessidade.

Lopes (2003) dá à motivação, buscando uma visão mais focada nas relações interpessoais e de trabalho, uma indicação de um estado psicológico de disposição de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Reconhecer um servidor motivado significa reconhecer alguém com disposição favorável ou positiva para desempenhar o trabalho.

É de extrema importância, portanto, a compreensão dos mecanismos da motivação relacionada ao desempenho. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico, podendo ser positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha (LOPES, 2003).

O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, que são as forças que produzem a motivação.

Maximiano (1997, p. 204, apud PEREIRA & FÁVERO) diz que:

> O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio individuo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Stefano, Gomes Filho & Mulero citam Robbins (2000, p.342), ao dizer que "motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual".

2.3.2 - Política de Gestão de Pessoas que Devam Estar Presentes na GDH

2.3.2.1 - Avaliação dos Fundamentos da GESPÚBLICA na Área de Gestão de Pessoas no TCE-RN.

Pelas palavras de Palvarini[11], é o GesPública:

> O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é a referência a ser seguida pelas instituições públicas para que se aprimorem seus níveis de gestão. Seguindo a proposta deste trabalho e em consonância com as diretrizes expressas nos critérios de excelência gerencial do MEGP (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), destaca-se o parâmetro que mais se aproxima do assunto tema deste trabalho é o elemento *pessoas*.

O comprometimento com as pessoas significa a preocupação com a melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o intuito de que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal. Essa sensação de realização reflete no seu desempenho, maximizando-o por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e da prática do incentivo ao reconhecimento.

Posto em ação através da autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências, esse conceito envolve o reconhecimento do bom desempenho, através da criação de práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

11 Bruno Carvalho Palvarini, diretor de Programas de Gestão da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf

É fundamental um ambiente flexível, estimulante à geração do conhecimento, em que se dissemine valores e crenças da organização e se assegure o fluxo aberto e contínuo de informações para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade.

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DE PESQUISA

Este estudo de caso – cujo tema é a proposta de implantação de uma gerência de desenvolvimento humano no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – é de caráter exploratório e descritivo, no que tange aos seus objetivos. Decidiu-se pela pesquisa exploratória para que se pudesse identificar as mínimas necessidades do órgão diante de tantas possibilidades de ação, posto que na área de gestão de pessoas, há um enorme conhecimento científico – teórico e prático – acumulado e sistematizado. Define-se essa pesquisa como descritiva pelo fato de ser ela o esboço minucioso das possibilidades que efetivamente deverão ser postas em prática, como ficará claro após a leitura/análise do plano de ação. Por descrever uma proposta de implantação de uma gerência de desenvolvimento humano, elaborada com base na observação e na construção de um referencial teórico, a pesquisa se caracteriza como descritiva.

Chamou-se acima este trabalho de estudo de caso por ser ele, de acordo com Creswell (1997, apud Maffezzolli & Boehs)[12],

> a exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto". Segundo o autor, a noção de sistema limitado está relacionada com a definição de tempo e espaço, e o 'caso' pode ser compreendido por um evento, uma atividade ou indivíduos.

De acordo com Yin (apud FERNANDES, 2011) o estudo de caso é uma "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto ainda não estão claramente definidos".

A pesquisa fundeou-se no Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, órgão em que se buscou respostas ao problema levantado.

Quanto ao meio de investigação, o estudo se caracteriza como pesquisa de campo, que é utilizada quando a investigação empírica se dá onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. A análise documental e a entrevista, além da vivência e experiência no órgão em questão permitiram as reflexões, interpretações e conclusões, o que se verá a seguir.

Por tratar-se de uma proposta de implantação, a abordagem foi qualitativa, posto não haver dados para coleta, confrontação e análise. Conforme Sampson (apud FERNANDES, 2011) esse tipo de pesquisa é mais utilizado quando se tem pouca informação do fenômeno em questão, ou em casos que se deseja conhecer um processo/problema complexo, com restrições nos dados de partida.

3 .2 - UNIDADE DE ANÁLISE

Os indivíduos, grupos ou organizações que compõe o estudo tendem a ser, normalmente, definidos como a unidade de análise, ainda que essa unidade possa ser uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (NASCIMENTO apud FERNANDES, 2011). Nesse aspecto, o presente estudo tem como unidade de análise o processo de implantação de uma gerência de desenvolvimento humano no âmbito do

12 MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine Francisco & BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts. **Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa**. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/09_Eliane_Carlos.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2013.

Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN. Para tanto, fez parte desta pesquisa a Diretora da Administração Geral, responsável pela Diretoria da instituição incumbida de gerenciar a estrutura de pessoal do TCE.

3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

No presente estudo, as técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: entrevista, observação participante e pesquisa documental.

A técnica de entrevista, realizada com a diretora da Administração Geral - DAG, ocorreu visando perceber como se dá na atualidade a Gestão de Pessoas no âmbito da organização.

A observação participante, segundo Martins (2006, apud FERNANDES, 2011):

> É uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Ao contrário, o pesquisador pode assumir uma variedade de funções dentro de um Estudo de Caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Nesse sentido, não se identificou problema de ordem alguma, tendo em vista o órgão sob pesquisa ser comum e afeto aos pesquisadores.

A pesquisa foi documental e bibliográfica, diante da enorme quantidade de estudos na área como relatórios, avaliações e propostas similares, como também a literatura científica padronizada acerca do assunto.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram examinados qualitativamente, sob a técnica de análise de conteúdo de Bardin (apud FERNANDES, 2011) que tem como objetivo, segundo Joia (2004, p. 128), "descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas".

"De modo geral a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas" (MARTINS apud FERNANDES, 2011). Assim, o referido autor explica que a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, ao se analisar os dados é possível construir uma teoria que auxilie na explicação do fenômeno sob estudo. No caso específico, buscou-se formular uma proposta de implantação de uma Gerência de Desenvolvimento Humano, considerando-se a realidade da nova gestão pública, de forma que possa contribuir como um elemento que estimule a efetividade da gestão de pessoas no Tribunal de Contas.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN já contabiliza 56 (cinquenta e seis anos) de existência, visto que criado pela Lei Estadual nº 2.152, de 20 de novembro de 1957, nada obstante sua efetiva instalação tenha ocorrido de forma oficial apenas em 12 de janeiro de 1961.

Nesses cinquenta e seis anos de existência, o TCE-RN nunca conseguiu dar prioridade a área de recursos humanos, quiçá pela constante insuficiência de recursos orçamentários e financeiros alocados ao orçamento do órgão pelo Governo do Estado, ou talvez por desinteresse dos seus dirigentes, até porque se observa que o primeiro Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR dos servidores somente fora instituído no mês de dezembro do exercício de 2000, em razão da Lei Complementar Estadual nº 185/2000, que começou a viger em 1º de janeiro de 2001.

A evolução da área de recursos humanos ao longo do tempo foi deveras significativa. Hodiernamente, os teóricos modernos dessa área alteraram até o tratamento chamando-a de "Gestão de Pessoas" ou "Gestão com Pessoas", por não considerarem que as pessoas numa organização são 'recursos'.

No que tange a gestão de pessoas, ou gestão com pessoas, as iniciativas do TCE-RN vem se mostrando de pouca monta. O plano estratégico em vigor, instituído para o período 2009-2013, contempla 03 (três) objetivos estratégicos na área de "pessoas e inovações", os quais não chegaram a ser concretizados de forma satisfatória, em que pesem as políticas de recursos humanos instituídas pela Resolução nº 06/2012 – TC, elas também não implementadas a contento até o presente momento.

Os objetivos "*modernizar as práticas de gestão de pessoas*", "*promover a capacitação técnica e gerencial*" e "*promover a motivação e o comprometimento*" carecerão da concepção e implementação dos respetivos programas, até porque vislumbra-se que ocorreram ações esparsas, sem apoio de um diagnóstico organizacional.

Tal situação revela que a inexistência de uma Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH no TCE-RN é a causa preponderante da falta de avanço na área de gestão de pessoas no TCE-RN, pois a Escola de Contas – a quem a Resolução nº 06/2012 se refere como responsável, em cogestão com DAG, pelo planejamento dos programas dessa área – deve ser responsável tão-somente pela execução dos cursos, dos treinamentos e das capacitações.

A Gestão de Pessoas no TCE-RN está adstrita ao denominado Setor de Pessoal, que é subordinado diretamente à Diretoria de Administração Geral – DAG. O Setor de Pessoal, inegavelmente, limita-se as atividades de índole operacional, envolvendo os direitos, deveres, controle, confecção da folha de pagamento, conferência de dados cadastrais, conferência das remunerações dos servidores e registro da vida funcional dos servidores dentre outras atividades correlatas.

O Setor de Pessoal do TCE-RN está totalmente afastado de qualquer ação que estimule a motivação, a liderança, a adquirição de competências e habilidades, as atividades de capacitação e treinamento, etc. Enfim, tal unidade administrativa fica responsável pela realização de um trabalho operacional rotineiro, repetitivo e simples, não cuidando, como já dito alhures, das questões mais complexas que envolvem um modelo de gestão de desenvolvimento humano, a exemplo da gestão por competência, envolvendo o capital intelectual, a retenção de talentos, a motivação, a qualidade de vida no trabalho, a liderança, etc. elementos, inclusive, que constam da precitada Resolução.

A propósito, o capital intelectual (capital humano) é o maior patrimônio de uma instituição e, conseguintemente, torna-se indispensável à retenção de talentos no seio da organização, até porque servidores motivados, talentosos e comprometidos a engrandecem, tendem a dar à instituição eficiência, eficácia e efetividade.

Além disso, constata-se que o Tribunal de Contas, muito embora disponha em seu quadro de pessoal de profissional da área de Assistência Social, jamais realizou qualquer ação concreta de atendimento personalizado ao servidor. Com relação ao atendimento psicológico, verifica-se que o Tribunal carece de profissional dessa área. E com relação ao atendimento médico, inexiste profissional da área de medicina do trabalho, malgrado existam médicos de outras especialidades com vínculo funcional precário (cedidos) com o TCE. Diante desse quadro, extrai-se o entendimento de que os servidores estão completamente desassistidos nessas áreas, o que, comumente, gera toda sorte de transtornos e conflitos internos no ambiente organizacional.

No que tange as ações pertinentes ao desenvolvimento de capacitação, o Setor de Pessoal não promove o incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo, não estimula a pesquisa, não realiza a melhoria contínua e inovação de processos educacionais, não dissemina o conhecimento, não promova avaliação em indicadores de desempenho, o que, conduz, plenamente, a propor a implantação da Gerência de Desenvolvimento Humano na estrutura organizacional do Tribunal de Contas, a qual ficaria responsável por tais atribuições e outras intimamente relacionadas à gestão de pessoas.

Diante desse cenário, tem-se que, atualmente, é insatisfatória, quase inexistente e precária a gestão de pessoas na órbita do Tribunal de Contas, mormente em razão da carência de um departamento específico que possa conduzir as ações estratégicas nessa área tão relevante dentro de uma organização.

No que se reporta as áreas de medicina do trabalho, de assistência social e de psicologia, urge que o Tribunal promova a criação dos respectivos cargos para ulterior realização de concurso público, ou, então, por se tratar de atividades-meio, adote o instituto da terceirização para a contratação dos respectivos profissionais, a fim de que esses profissionais possam atuar sob a supervisão e coordenação Gerência de Desenvolvimento Humano que se propõe implantar.

Portanto, a proposta de implantação da Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH seria a única solução para modernizar o TCE-RN, dotando-o de uma gerência que ficará responsável pela implementação dos projetos relacionados as políticas de gestão de pessoas e demais ações envolvendo motivação, liderança, qualidade de vida, etc., além de coordenar/gerir as atividades nas áreas de medicina do trabalho, de assistência social e de psicologia. Ainda mesmo sob o respaldo da Constituição Federal, que em seu artigo 39, §7º, diz:

> Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação de desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

E da Constituição Estadual, no artigo 56, inciso II:

> O Tribunal de Contas do Estado tem sede na capital, quadro próprio de pessoal e jurisdição em todo o território estadual, exercendo as seguintes atribuições administrativas, além de outras conferidas em lei:
> (...)
> II – Elaborar seu regimento interno e *organizar os respectivos serviços auxiliares*.

4.2 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Há exatos três anos, em 19 de novembro de 2010, o Tribunal de Contas do RN assinava, sob as normas do PROMOEX (Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Munícipios Brasileiros), com a consultora Helena Côrrea Tonet, um contrato para a elaboração das políticas de recursos Humanos do TCE-RN. Baseado no relatório dessa consultoria que expõe-se aqui as carências e problemas de Gestão de Pessoas identificados na Corte de Contas Potiguar:

- Elaboração e implementação de um sistema de informação que automatize a concessão dos direitos dos servidores e acompanhe a vida funcional, a exemplo da concessão da gratificação adicional quinquenal, concessão de férias, concessão do 1/3 de férias, concessão de aposentadorias, concessão das progressões e promoções na carreira, etc.;
- Elaboração e implementação de um sistema de informação pertinente a um banco dados que possa registrar toda a formação profissional do servidor, cursos realizados, capacitação, treinamento e desenvolvimento, na hipótese de advir à necessidade de escolha de colaborador qualificado para realizar determinada atividade no TCE-RN;
- Inexiste qualquer forma de premiar os servidores comprometidos, talentosos, competentes e habilidosos, mediante a concepção e implementação de um plano ou projeto de meritocracia;
- Necessidade de maior atenção às práticas de gestão e avaliação de desempenho, visto que a atual forma de avaliação dos servidores não atinge o seu desiderato, pois se

verifica que a maioria dos colaboradores são avaliados com pontuação máxima sem muito esforço, o que, de certa forma, considera-se esdrúxulo. Além disso, os servidores efetivos cedidos aos outros órgãos públicos também são avaliados pela máxima pontuação, nada obstante estarem afastados do exercício do cargo e das atividades inerentes ao TCE-RN. Em suma, a avaliação de desempenho termina por premiar a todos indistintamente, constituindo-se em mera formalidade para a progressão na carreira, não servindo, consequentemente, para motivar os servidores no ambiente de trabalho;

- Urgência por uma maior preocupação com a elaboração de programas baseados em técnicas de T&D[13], identificação metas, gargalos, falhas na comunicação, remanejando pessoal a áreas de maior afinidade/aproveitamento, buscando comprometimento em todas as áreas, desde a mais alta cúpula ao último escalão hierárquico;
- Foco na valorização do capital humano, através de políticas de incentivo à progressão na formação acadêmica, além da criação de um banco de talentos;
- Revisão do Plano de Cargos e Vencimentos, como forma direta de incentivo à eficácia institucional baseada na produtividade e eficiência;
- Fazer valer as ações estratégicas expostas no Plano Estratégico pra o quinquênio 2009-2013 (modernizar as práticas de gestão de pessoas, atrair competências por meio de concurso público, promover a capacitação técnica e gerencial dos servidores, promover a motivação e o comprometimento e fortalecer as práticas de planejamento;
- Fazer valer as Políticas de Recursos Humanos instituídas na Resolução nº 06/2012 – TC, haja vista o próprio TCE elencar apenas cinco – e não de forma plena – políticas levadas a efeito.

4.3 - SOLUÇÕES E ADAPTAÇÕES

A implantação de uma Gerência de Desenvolvimento Humano, que se responsabilize pela efetivação das Políticas de Recursos Humanos do TCE é o passo inicial à construção de um novo fazer do gestor público. A gestão com pessoas, vai muito além, contudo.

Das doze políticas que constam da Resolução 06-2012, destaca-se aqui as que mais urgem serem postas em prática, a bem do serviço público e daqueles que o fazem diariamente.

- Seleção de pessoas: construir um corpo funcional de acordo om as necessidades das áreas de atividade-fim e atividade-meio do TCE, não privilegiando apenas o Controle Externo, mas provendo a Corte de Contas de profissionais gabaritados em outras áreas, como médicos, assistentes sociais, profissionais de comunicação e psicólogos, etc. para que estes possam dar o órgão uma nova roupagem, mais afeita às necessidades da sociedade, atendendo as demandas internas e externas por maior transparência e eficácia nas ações desenvolvidas.
- Remuneração e compensação: compatibilizar os vencimentos dos servidores e da chefias com os valores praticados em órgãos que apresentem atividades similares. Aliada a essa compatibilização, devem ser instituídas formas de progressão por mérito que favoreçam a retenção dos talentos humanos. Outros modos de compensação e incentivo podem e devem ser adotados, como mecanismos de remuneração estratégica, em uma forma de remunerar a produtividade exemplar, que contribua para o alcance dos resultados esperados no Planejamento Estratégico do Tribunal.
- Capacitação e desenvolvimento: promover capacitação e desenvolvimento dos servidores, de forma a suprir os conhecimentos e experiências de que necessitam para executarem as suas atividades, mantendo-se competentes, atualizados e aptos a atenderem

13 T&D: Treinamento e Desenvolvimento. ARAÚJO, Luís César G; GARCIA, Amanda Amadeu in **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional.** 2ª ed. 2009.

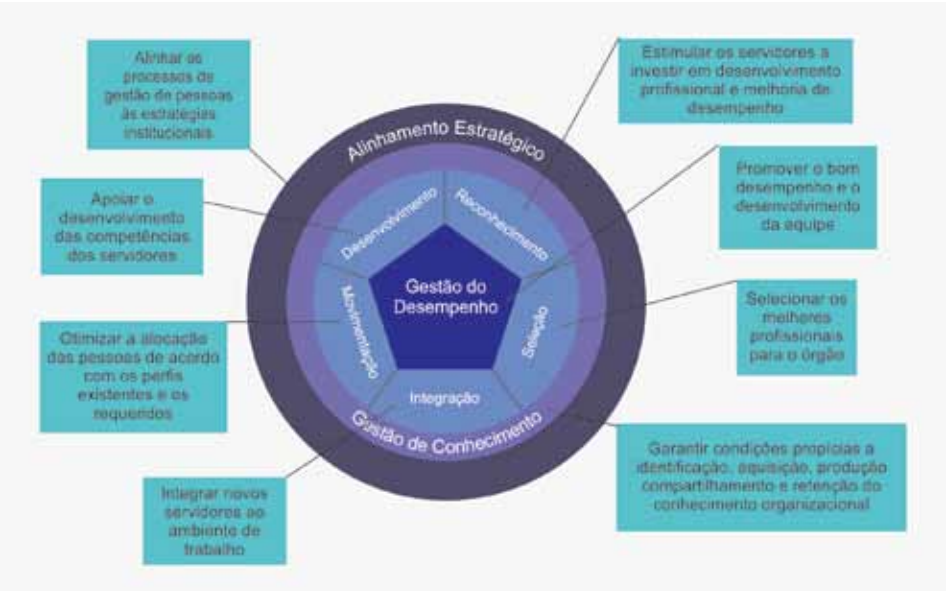
as exigências do Tribunal garantindo iguais oportunidades de capacitação diretamente relacionados com a sua área de trabalho no TCE. Essa capacitação deve ser baseada em levantamento sistematizado das necessidades individuais e das equipes de trabalho.

- Desenvolvimento de competências: foco no desenvolvimento de competências individuais e de equipe, alinhadas às prioridades do TCE/RN e às estratégias de controle externo através do oferecimento de oportunidades para desenvolvimento profissional, alinhadas à visão e missão estratégica do Tribunal, dando especial ênfase às competências que evidenciem comportamentos éticos, de iniciativa e de empreendedorismo.
- Gestão do bem-estar no trabalho: gerir as ações que produzam satisfação em trabalhar no TCE/RN, criando uma identificação com as diretrizes internas, numa estrutura que oferece tecnologia e capacidade operacional adequadas ao desempenho das atividades-meio e fim do TCE-RN.

Há ainda a necessidade de implementação de outras políticas, mais ligadas ao corpo laboral e que estejam diretamente relacionadas à sua atividade diária e cotidiana, que busque gerir as capacidades sem deixar de valorizar o desempenho, através de modelos de motivação e estímulo, a saber:

- A implementação de um banco de dados organizacional funcionaria como um base de consulta para a gestão estratégica, auxiliando a direção superior na composição das comissões de auditorias, inspeções e vistorias "in loco".
- A concessão de prêmios, inclusive em pecúnia, folgas (dispensas ao expediente), medalhas, condecorações e menções honrosas concedidas pelo TCE-RN se afiguram como uma maneira de contribuir para a motivação desses servidores, melhorando a desenvoltura de suas performances. Tal ferramenta de motivação organizacional tende a reconstruir a imagem da instituição perante à sociedade. Essa forma de iniciativa já está sendo desenvolvida desde setembro de 2012 no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, através do Programa de Meritocracia dos Servidores do Tribunal de Contas de Pernambuco - MERECER[14].

Em complemento ao exposto acima, apontam-se as diretrizes que norteiam os processos articulados de Gestão de Pessoas no Tribunal de Contas da União, a título de exemplificação:



Adaptado de Barbosa: **Gestão por competência no TCU, s.d**

14 O programa MERECER foi instituído pela Portaria nº 364/2012 do TCE de Pernambuco. Ele visa reconhecer publicamente os servidores do Tribunal que se destaquem por seu desempenho, alcançando os objetivos estratégicos traçados.

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W1H

O QUÊ	COMO	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE
Criação da Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH.	Através de Lei Complementar fundamentada no que diz a Constituição Estadual (Art. 39, §7º) e a Constituição Federal (Art. 56, II).	Pleno do TCE.	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Por ser indispensável à eficácia da Gestão Pública um órgão capaz de administrar as atividades de registro, capacitação, desempenho de servidores, ao tempo em que supervisione os processos de seleção, recrutamento e provimento de pessoal e também os processos de gestão de desempenho, estabilidade e progressão funcional, promovendo ações voltadas à integração e ao desenvolvimento das relações interpessoais no âmbito do Tribunal;
Campanha de Comunicação interna sobre a implantação da GDH.	Por meio de palestras, seminários, vídeos institucionais e distribuição de manuais explicativos.	GDH e Coordenação de Comunicação Social do TCE-RN.	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Porque o despertar das consciências acerca da importância das atividades a serem desenvolvidas pela GDH Permitirá a assimilação e identificação dos servidores com a gerência, num primeiro passo à aproximação indispensável à efetivação das demais ações.
Implementação de um banco de dados	Por intermédio de um levantamento, junto ao corpo laboral, sobre a carreira acadêmica, cursos, seminários, workshops e congêneres na área em que desempenhe suas funções e fora dela.	A GDH e o setor da Diretoria de Administração Geral – DAG responsável pelos registros, com a colaboração dos servidores.	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Porque se deve efetivar a Gestão de Pessoas baseada, entre outros, nas capacidades e no talento.
Respaldar os anseios internos por melhores compensações e remuneração	Revisão do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR's, estimulando os novos servidores sem desmerecer os antigos.	A GDH	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Por ser um pleito justo, necessário, antigo e indispensável à efetivação das práticas que envolvem motivação e comprometimento.

Instituição de programa de valorização e compensação	Criando mecanismo de avaliação de desempenho eficaz e efetivo, que estimule a excelência e a recompense proporcionalmente.	A GDH e o Setor Financeiro, com o apoio das Diretorias	2º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Porque somente sendo reconhecido no seu esforço, o servidor se sentirá valorizado e daí virão o comprometimento, a motivação e a identificação com a visão e a missão institucionais.
Selecionar pessoal para cargos na área das atividades-meio do Tribunal.	Por via de concurso público. (Art. 7º, V, LC. 464-2012)	TCE, através da GDH.	2014-2018	TCE-RN.	Porque só se efetivarão as Políticas de Desenvolvimento Humano se todas as necessidades e anseios forem supridas a contento.
Capacitar e desenvolver o corpo laboral	Identificando as necessidades da instituição; fazendo levantamento sobre capacidades inertes ou obsoletas e estimulando o desenvolvimento de competências.	GDH e Escola de Contas, órgão executor.	A partir do 2º bimestre de 2014, continuamente	TCE-RN.	Por que o corpo laboral precisa se especializar em sua área de ação, buscando a excelência, alvo do plano estratégico e missão de qualquer órgão da Administração Pública.
Construir projeto de gestão do bem-estar no ambiente do TCE-RN	Através da conscientização do corpo laboral sobre a importância de atividades físicas, de lazer e entretenimento dentro e fora da organização, além do estímulo à cuidados de saúde e higiene.	GDH, Setor Médico e Coordenação de Comunicação Social.	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Pela necessidade de manter os seus servidores saudáveis e dispostos ao mesmo tempo em que evita-se faltas, licenças e afastamentos prolongados.
Adesão ao GesPública.	Assumindo o compromisso com a gestão de excelência e adequando suas ações a esse sistema delineado pelo Governo Federal.	GDH e Secretaria Geral do TCE	1º bimestre de 2014.	TCE-RN.	Pela necessidade premente de modernizar a Gestão Pública, atendendo aos anseios e expectativas da sociedade em geral.
Dar seguimento à nova arquitetura organizacional elaborada.	Adotando a proposta da consultoria UFRN/FUNPEC que prevê a criação da GDH.	Presidência e Tribunal Pleno	1º trimestre de 2014	TCE-RN	Em razão da necessidade imperiosa de avançar frente ao modelo gerencial da nova gestão pública.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do século XX as pessoas eram concebidas como símplices recursos de produção, as quais sofriam influências por recompensas financeiras. O correr do tempo trouxe novas abordagens e a administração de recursos humanos passou a integrar o trabalhador no contexto das organizações como parte de um sistema dinâmico e inter-relacionado.

No momento atual, a gestão de pessoas é responsável mais do que apenas pela integração. Ao gerir pessoas, as organizações devem se ater, além das atividades de recrutamento e seleção, ao treinamento e desenvolvimento, remuneração e manutenção dentre outras. Ao gerir de modo estratégico as pessoas é necessário e indispensável alinhar os objetivos dessas áreas com os objetivos estratégicos organizacionais e enxergar a Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH, por exemplo, como parceiro estratégico, pronto para atender as demandas e agregar valor por meio do capital humano.

No serviço público a área de gestão de pessoas é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. Valorizar o capital humano é um diferencial importante para proporcionar o crescimento e desenvolvimento da organização, culminando com um salto rumo à qualidade da prestação do serviço. O fato é que na era do conhecimento, as organizações que desejam sobreviver a tanta complexidade e tamanha competitividade devem estabelecer políticas e práticas para reter o conhecimento, ou seja, manter o seu capital humano, motivando-o, capacitando-o e reconhecendo o seu trabalho.

No decorrer deste trabalho foram apontadas várias das ferramentas de gestão pública – em especial as que envolvem as pessoas – necessárias ao bem-estar na administração pública. Conceitos como capital intelectual, motivação e comportamento intelectual foram explicitados, exemplificados e discutidos numa razoável exposição teórica. Com o olhar voltado à instituição que se pretendeu analisar esses conceitos foram confrontados com a realidade organizacional.

O trabalho ora desenvolvido pôde trazer para o Tribunal de Contas um panorama e contributo sobre a realidade existente na gestão de pessoas desta Corte de Contas, mormente quando se prevê a necessidade imperiosa de avançar de forma proativa nessa área, dando-a a imprescindível prioridade, de sorte que as ações possam ter eficiência, eficácia e efetividade. Nesse sentido não adianta ter políticas de recursos humanos sem um órgão que possa gerenciá-las, por meio do planejamento e implementação.

Não se pôde identificar, internamente, muitas das ferramentas de Gestão de Pessoas – o que se caracteriza uma Gerência de Desenvolvimento Humano, proposta deste trabalho. O TCE-RN ainda engatinha na área. Suas ações e proposições dedicadas ao corpo laboral – peça-chave de qualquer órgão – carecem de muitas inovações. As Políticas de Recursos Humanos, instituídas em 2012, denotam, contudo, alento e esperança.

São em número de doze as políticas que constam da Resolução nº06/2012 – TC e podem ser elas o início de uma nova gestão pública no ambiente interno do Tribunal de Contas, enfim voltadas às pessoas que fazem o TCE. A partir desse contexto buscou-se, com os resultados, aprofundar o entendimento sobre o tema e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento do Tribunal de Contas do Estado e dos profissionais envolvidos. Para isso, este trabalho buscou sobretudo estimular e defender a proposta de implantação da Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH como política institucional da Corte de Contas do Estado, considerando a relevância dessa área específica e a manifesta lacuna hoje existente na estrutura organizacional do Tribunal.

Destarte, tem-se que a elaboração e implementação das ações, programas, projetos e atividades na área de gestão de pessoas do Tribunal de Contas, não pode prescindir, inegavelmente, de uma unidade administrativa específica, alinhada ao vértice estratégico da instituição, pois é inevitável que a ausência da gerência ora proposta repercute negativamente na gestão de pessoas do Tribunal, pois comumente as ações nessa área são desconexas, esporádicas, esparsas, sem acompanhamento, monitoramento e controle.

Somente um setor especializado e especialmente voltado às ações de desenvolvimento humano no ambiente organizacional poderá suprir e fazer valer o que da Administração Pública se espera no que tange à excelência. Deve, então, essa mesma Administração focar sua atenção a esta premente necessidade de gestão. Não pode haver excelência e eficácia no desempenho se não se fomentar capacidades e competências, garantindo compensações e bem-estar; não haverá um e outro sem uma GDH bem estruturada e plena em suas ações.

Portanto, é preciso coragem para quebrar paradigmas no serviço público e avançar na busca de novos desafios, dentre os quais a implantação da Gerência de Desenvolvimento Humano – GDH.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G; GARCIA, Amanda Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009. 456 p.

BORGES, Mauro Ribeiro. **Retenção de talentos no serviço público do estado do paraná: uma proposta de política pública.** Gestão de Políticas Públicas no Paraná, Cap. 7. Administração e Previdência. P 765/785. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 536 p.

COGO, Sinara Rodrigues e PIRES, Valkiria da Silva. **Uma Abordagem da Avaliação do Capital Intelectual. 2008**, 80 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Contabilidade e Controladoria Empresarial) – Faculdade Integrado INESUL Campus Londrina. Londrina, 2008.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Tribunais de Contas do Brasil: jurisdição e competência.** 2ª edição, Belo Horizonte: Fórum, 2005. 884 p.

FERNANDES, Leandro Trigueiro. **Planejamento Estratégico como ferramenta de desenvolvimento na Gestão Pública: um estudo de caso na Câmara Municipal de Natal.** Natal. 2011

GERALDO, Veridiana do Rocio de Oliveira. **Gestão de pessoas e a retenção de talentos nas organizações.** Curitiba. 2010.

MARRAS. Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000. 339 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Atlas, 2011. 232 p.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2012. 328 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2013. 216 p.

VIEIRA, Cleusa Marcia. **Captação e Retenção de Talentos no Serviço Público Municipal de Saúde de Florianópolis.** Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 11. p 13-34. 2013).

XAVIER. Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006. 186 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Quais as atividades desenvolvidas pelo TCE-RN na área de Gestão de Pessoas?
2. Quais as atividades e ações específicas realizadas pelo Setor de Pessoal?
3. Quem realiza o diagnóstico sobre a identificação da necessidade de capacitação e/ou aperfeiçoamento dos servidores do TCE-RN? Há aferição das deficiências individuais no desempenho/performance dos servidores, para fins de capacitação/treinamento?
4. Existe no Setor de Pessoal algum sistema de Banco de Talentos ou Banco de Potencial, envolvendo o registro das habilidades, destrezas e competências dos servidores do TCE-RN?
5. Há alguma política pragmática que se relacione, minimamente, com a Retenção de Talentos (mantença do servidor no órgão motivado e comprometido)?
6. Os novos ocupantes de cargos em comissão, em especial na área de Direção, Gerência, Chefia e Assessoramento, são submetidos há algum curso/treinamento na área de liderança, relações humanas, comportamento organizacional, motivação, etc.?

LENISE SEABRA DE MELO

SILVANA DE MEDEIROS BARBOSA JALES

ESCOLA DE CONTAS: ANÁLISE DO DESEMPENHO QUANTO À CAPACITAÇÃO INTERNA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes.

Natal (RN)
2013

RESUMO

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. As organizações contemporâneas têm passado por transformações rápidas e intensas, e precisam estar preparadas para garantir qualidade e buscar um maior desenvolvimento do seu profissional. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte sobre as políticas de capacitação. Percebe-se que o processo de treinamento vem sendo realizado de modo correto, respeitando a ordem de cada uma de suas etapas, contribuindo para a formação de profissionais bem treinados e mais qualificados para exercerem suas atividades no âmbito do Tribunal, comprometidos em suprir as necessidades da sociedade e com o contínuo sistema de aprendizagem, tão necessário nos dias de hoje. Para as instituições públicas, o investimento em potencial humano se torna uma necessidade para um atendimento eficaz ao cidadão. A capacitação interna tem sido um dos maiores desafios no desempenho da Escola de Contas, especialmente, da motivação e participação dos servidores do Tribunal e, também, dos pré-requisitos ao desenvolvimento de um programa de formação continuada. Apesar da inexistência de espaço físico próprio e adequado às atividades pedagógicas, incluindo a realização dos treinamentos em serviço tão necessários e oportunos às nossas demandas internas, pelos estudos e análises feitos no âmbito deste trabalho a percepção dominante na instituição quanto às políticas de capacitação versus desempenho da Escola de Contas é amplamente positiva.
Palavras-chave: Gestão. Transformações rápidas. Demandas Internas.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 218
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 218
1.1.1 - Missão 219
1.1.2 - Visão 219
1.2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 219
1.3 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA 219
1.4 - OBJETIVOS DO ESTUDO 220
1.4.1 - Objetivo Geral 220
1.4.2 - Objetivos Específicos 220
1.5 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 220

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 221
2.1 - GESTÃO DE PESSOAS 221
2.2 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 222
2.3 - POLÍTICAS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO 224

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 226
3.1 - TIPO DE PESQUISA 226
3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE 227
3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 227
3.4 - ANÁLISE DE DADOS 227

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 227
4.1 - CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO 228
4.1.1 - Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública 228
4.1.2 - MBA em Gerência de Projetos 230
4.1.3 - Curso de Especialização em Gestão Pública 231
4.2 - BUSCANDO A EXCELÊNCIA NA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES 231
4.3 - DADOS DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO INTERNA ENTRE 2009 E 2013 234
4.4 - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO 234

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 236

REFERÊNCIAS 236

ANEXO 238
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA TCE/RN 238
ANEXO 2 – FLUXOGRAMA 239

1 - INTRODUÇÃO

A Escola de Contas, instalada solenemente em 18 de março de 2004, é a realização de um antigo anseio dos que fazem o Tribunal de Contas, concretizado pela ação decidida do Presidente Tarcísio Costa, então Presidente do Tribunal, ao encaminhar projeto à Augusta Assembléia Legislativa do Estado, que o transformou na Lei Complementar nº 258, de 02 de dezembro de 2003.

Pela Resolução nº 006/2004-TCE, de 12 de fevereiro de 2004, a Corte de Contas, numa justa homenagem de reconhecimento ao seu Ex-diretor Geral Severino Lopes de Oliveira, deu o seu nome à recém-criada Escola.

Através da Resolução nº 008/2004-TCE, de 26 de fevereiro de 2004 foi aprovado o primeiro Regimento Interno da Escola, no qual foram fixadas as seguintes finalidades: o desenvolvimento de estudos relacionados com as técnicas de controle da administração pública; o planejamento e execução de ações destinadas à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores do Quadro de Pessoal do Tribunal de Contas, bem como a realização de treinamento dos gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados.

Além da promoção de cursos de formação, ciclos de estudos, conferências, simpósios, seminários, palestras, cursos de extensão e outros eventos assemelhados, voltados para os interesses na área de Direito Financeiro, Administrativo, Tributário, Contabilidade e Administração, estão incluídos, também, a realização de pesquisa e consultoria em gestão pública.

Também fazem parte das atribuições da Escola a tarefa de fixar critérios para a realização de concurso público visando ao preenchimento de vagas porventura existentes no Quadro de Pessoal do Tribunal de Contas, bem como para a seleção de estudantes interessados na prática de estágio supervisionado, avaliação de desempenho funcional no caso de servidores no exercício de estágio probatório ou para fins de preenchimento dos critérios atinentes à progressão funcional.

No primeiro ano de funcionamento, a Escola esteve voltada para a integração entre os controles interno e externo, com especial atenção aos gestores municipais, por ser o último ano dos seus mandatos, onde existem restrições adicionais para o controle das contas públicas. Isto motivou a elaboração de uma Cartilha de Gestão Fiscal, disponibilizada no site do TCE/RN e feita a distribuição por ocasião das Auditagens-Escola, realizada nos municípios.

Preambularmente, ressalta-se a importância da "Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira" como órgão que desempenha o trabalho de aperfeiçoamento e de formação técnica do seu corpo instrutivo e órgãos jurisdicionados, favorecendo o exercício da missão de caráter permanente que tem o Tribunal, como responsável pela fiscalização e controle da aplicação do erário público.

Nesse sentido, a Escola de Contas do TCE/RN, vem desempenhando um papel relevante, por meio de constantes treinamentos, e de convênios com Universidades (Públicas e Privadas) no afã de que, esse investimento em "gente", possa ser revertido numa melhor prestação jurisdicional.

Com este enfoque, este trabalho visa demonstrar a percepção (visão) dominante na Instituição, especialmente dos seus servidores, ante a política de capacitação dos servidores desenvolvida pela Escola de Contas do TCE/RN.

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Os documentos oficiais e outros impressos que tratam da história do Tribunal registram que o TCE/RN foi oficialmente criado em 12 de janeiro de 1961, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (Presidente), Oscar Nogueira Fernandes, Jose Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procuraor Geral do Ministério Público junto ao tribunal de Contas, Múcio Vilar Ribeiro Dantas.

O primeiro Governador que teve suas contas postas à apreciação do Tribunal de Contas foi Aluízio Alves. Ainda nesta época, o Tribunal de Contas do Estado passou a ter novas instalações físicas, tendo a sua segunda sede situada à Rua Seridó. Na mesma ocasião sua composição passou de sete conselheiros para nove, quando foram nomeados: o ex-governador José varela e José Petronilo Fernandes. Alguns anos depois o Tribunal retornou à sua formação original, com sete conselheiros, permanecendo até hoje.

Um fato de grande valor histórico para o Tribunal de Contas foi a comprovação da sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal.

Em 1965, o TC foi instalado na sede da Avenida Getúlio Vargas, nº 690 – Petrópolis. A partir de 1986, tornou-se imprescindível pensar na construção de um edifício que atendesse às necessidades funcionais do órgão. Assim, no dia 24 de março de 1995, a estrutura do TCE-RN foi transferida, para a antiga sede da Companhia de Desenvolvimento Mineral – CDM, na Avenida Interventor Mário Câmara, no bairro da cidade da Esperança, enquanto era construído o edifício sede.

O crescimento das atribuições do TCE e do próprio Estado, revelaram a necessidade urgente de construção de novas instalações para o Tribunal, hoje situado em prédio próprio, à Avenida Getúlio Vargas, no bairro Petrópolis.

1.1.1 - Missão

- **TCE/RN –** Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão de recursos públicos em benefício da sociedade.
- **ESCOLA DE CONTAS** – Promover a capacitação e o desenvolvimento dos servidores do TCE/RN e dos seus jurisdicionados, visando à melhor gestão e aplicação dos recursos públicos, em benefício da sociedade norte-riograndense.

1.1.2 - Visão

- **TCE/RN** – Ser instituição de referência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania.
- **ESCOLA DE CONTAS** – Ser referência quanto ao desenvolvimento e à capacitação de pessoas, no âmbito da atuação constitucional do TCE/RN, contribuindo para a elevação do nível de qualidade e o compromisso social da administração pública no Rio Grande do Norte.

1.2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte atua em todo o Estado, fiscalizando a aplicação correta dos recursos públicos. Integram o Tribunal[1]: Pleno, Câmaras, Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria, Escola de Contas, Ouvidoria, Conselheiros, Auditores, Ministério Público junto ao Tribunal e Unidades Técnico-administrativas.

A Escola de Contas[2] é dirigida por Conselheiro-Diretor e conta com: (1) Coordenação-Geral, (1) Coordenação Administrativo-Financeira, (1) Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento Profissional, (1) Secretaria, (1) Biblioteca e Assessorias.

1.3 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

O problema enfocado por este trabalho corresponde a discutir e analisar como a Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, no exercício de seu mister, vem fomentando o desenvolvimento do quadro funcional do Tribunal, sob o ponto de vista da

1 Organograma do TCE/RN, em anexo, baseado nas Leis nº 411/2010 e nº 464/2012 e na Resolução nº 009/2012.

2 Fluxograma, em anexo, para realização de eventos de capacitação de acordo com a Resolução nº 001/2012.

formação humana e da competência técnica, contribuindo assim para uma melhor prestação de serviço jurisdicional do TCE/RN?

O trabalho será realizado por meio de estudo e análise das políticas, planos e relatórios administrativos e técnicos da Escola, bem como entrevistas e opiniões do corpo docente e administrativo. Serão utilizadas as técnicas SWOT e de 5W2H, de modo a demonstrar de forma objetiva os principais pontos a serem alvo de melhoramento ou aperfeiçoamento interno.

Como foi dito anteriormente, a Escola de Contas tem a missão precípua de promover a capacitação e o desenvolvimento profissional dos funcionários do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN) e dos órgãos jurisdicionados.

Para que essa missão seja concretizada, a Escola de Contas executa uma ação pedagógica, que tem relevante papel não apenas junto aos servidores, no sentido de aprimorá-los e prepará-los para as demandas sociais que, cada dia mais se avolumam, como também para os jurisdicionados, no sentido de orientá-los, através de eventos de capacitação que oferecem conhecimento e a atualização quanto ao cumprimento da legislação e das resoluções especificas do TCE/RN.

À luz dessas considerações, o presente trabalho propõe o seguinte questionamento: **Qual a visão dominante no TCE/RN, especialmente dos seus servidores, quanto a atuação da Escola de Contas, no que se refere à capacitação interna?**

1.4 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.4.1 - Objetivo Geral

Analisar a prática da capacitação interna, sob a ótica dos servidores, visando contribuir para a melhoria do desempenho da Escola de Contas e uma melhor prestação de serviços do TCE/RN à sociedade norte-riograndense.

1.4.2 - Objetivos Específicos

- Oferecer subsídios à formulação de políticas de capacitação adequadas às necessidades funcionamento do TCE/RN, utilizando uma base conceitual firmada em autores e estudiosos da educação corporativa;
- Apresentar dados relativos à participação de servidores do TCE/RN, em eventos de capacitação, no período 2009 a 2013, com demonstrativos sobre quantidade de eventos e número de participantes.

1.5 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

São vários os fatores que contribuíram para a elaboração deste trabalho, começando pela própria teoria de recursos humanos, correndo pelas práticas do cotidiano e chegando a atual teoria de gestão de pessoa.

O desenvolvimento tecnológico do mundo atual, assim como o desenvolvimento acadêmico do homem hoje, a volatilidade do mercado aliado às exigências da sociedade permite estabelecer diferenças entre homem e recursos. Esta diferenciação é a base crucial que motivou a elaboração deste trabalho.

Ao longo da história das organizações muitos estudiosos escreveram obras sobre os recursos humanos, hoje as obras são escritas sobre a gestão de pessoas, não é fácil mudar, mas verifica-se um processo de mudança, por que quase todas se não mesmo todas as organizações já entenderam que o homem não é recurso, razão pela qual não é contabilizado.

Esta mudança de como visualizar o homem na organização vai beneficiar o próprio homem e, sobretudo, a organização que vai passar a ter funcionários bem mais capacitados e automotivados.

Pressupõe-se, no trabalho ora apresentado, o estudo das teorias e práticas administrativas, de gestão de pessoas, desde o recrutamento até o enquadramento no decurso das atividades da organização, bem como, entendimento a relação ética organização versus pessoal, no fomento à qualificação de excelência dos servidores do TCE/RN, com foco na melhor prestação de serviços à sociedade.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - GESTÃO DE PESSOAS

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Evidencia-se, de forma irrefutável, que o sucesso das organizações modernas depende do investimento nas pessoas, com a identificação, o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual, de forma adequada, sistêmica e aberta à mudança.

Existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que tem trazido grandes avanços, como por exemplo - descentralização administrativa, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional e a introdução de novas técnicas orçamentárias.

Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos a ser percorrido é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo, resultando em uma gestão por competências.

Dentro dessa perspectiva, torna-se necessário transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores, e transparentes aos controles estatal e social. O perfil de liderança dessas instituições, seja dos dirigentes, seja da gerência intermediária, deve abranger conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança e mantê-las permanentemente abertas às oscilações do ambiente externo (LEVY, 1997).

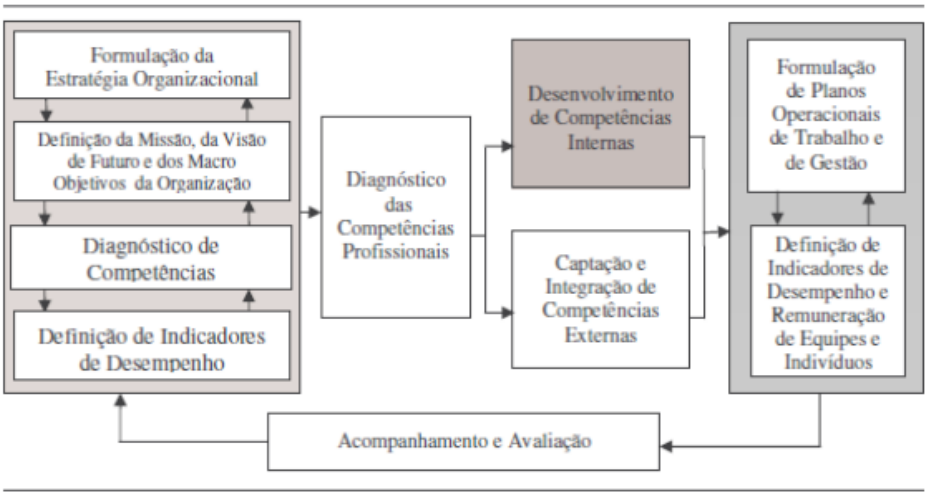
De acordo com o Decreto nº 5.707, de 2006, a gestão por competências é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela "direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos" (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Dutra (2004) trabalha nessa mesma perspectiva, considerando a gestão por competências como central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, além de ser um conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada das competências que são demandadas pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Para Brandão (2001), a gestão de competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Nessa mesma perspectiva, para Carbone et al. (2006), a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

A Figura 1 ilustra as principais etapas (ou fases) de um modelo de gestão por competências e expõe a sua lógica de funcionamento.



Nesse processo de implantação de uma gestão por competências, a etapa de mapeamento e diagnóstico de competências é o primeiro passo, pois irá sustentar todo o processo de desenvolvimento individual e organizacional. Segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p.228) "o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular". Para os autores, a identificação de competências pode ser realizada com a finalidade de oferecer suporte para a elaboração de uma política ou plano de ação organizacional.

No contexto dessas concepções, visualiza-se o esforço da modernização do Tribunal por uma gestão, associada a uma política de formação permanente, contínua, que prepare o quadro de pessoal técnico-administrativo e gerencial da Corte de Contas para o exercício de suas responsabilidades.

2.2 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Hoje, existe certa obrigatoriedade em modernizar as práticas gerenciais adotadas, como também, renovar constantemente o perfil de servidores, a fim de que estejam aptos a satisfazerem e atenderem às novas demandas se comprometendo com a organização a bem do interesse público. Dessa forma, as instituições devem oferecer alternativas de capacitação a fim de que possibilite o acesso às fronteiras do conhecimento.

Para Mello (2010), os modelos de gestão de pessoas por competências impactam diretamente os principais subsistemas e processos de gestão de recursos humanos, como o planejamento, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a orientação ao trabalhador visando a sua ascensão profissional, a melhoria da remuneração e a obtenção de benefícios, bem como a excelência e a qualidade do trabalho.

Para o autor a gestão por competências pode ser considerada um instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições. Com a gestão por competências podem ser vinculados, por um lado, os principais objetivos de uma instituição e, por outro, o desenvolvimento de competências. (Mello, 2010).

Qualquer organização que esteja preocupada com produtividade, eficiência e notoriedade deverá, sob qualquer custo, investir de maneira consistente em métodos de organização educacional capazes de desenvolver o talento de seus funcionários, lhes possibilitando o acesso fácil às informações e conhecimentos variados (Eboli, 2004).

Os principais desafios estratégicos degestão de pessoas, conforme informação concedida pela professora Marisa Eboli (2004, p. 39) são: Atrair, capacitar e gerar talentos; gerir competência; gerir

conhecimento; e formar o perfil de profissional demandado pelo setor. E, no que diz respeito às principais tendências de mudança na gestão de pessoas, Eboli (2004) informa que os mais citados são: autodesenvolvimento; comprometimento das pessoas com objetivos organizacionais; educação corporativa; gestão de competências; e gestão de conhecimento.

Segundo Bastos (1998), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia. Assim, fica evidente a importância do desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade como "pessoa": inteligência, sentimento e vontade são fundamentais na sua atuação como sujeito consciente, crítico e criativo nas organizações.

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema "comprometimento" para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais as organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento se situa no campo científico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho, integrando uma subárea denominada "atitudes frente ao trabalho".

Bastos (2000) ressalta a dificuldade de conceituação do construto "comprometimento organizacional", assim como o termo "comprometimento", utilizado na linguagem cotidiana. Muitas são as definições do tema, conforme pode ser visualizado no QUADRO 1 a seguir.

QUADRO 1 – Definições de comprometimento no trabalho

GENÉRICAS
"... engajamento que restringe liberdade de ação" (Oxford English Dictionary, 1969).
"... assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso" (Dicionário Aurélio, 1988).
"Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade" (Becker, 1960).
"... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e, através dessas ações, a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento" (Salancik, 1977)
"... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis" (Brown, 1996).
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO
"... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica" (Mowday et al., 1979).
"... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).
"... a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização" (O'Reilly; Chatman, 1986).
"... um estado psicológico que liga o indivíduo à organização" (Allen; Meyer, 1991).
"... um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização" (Mathieu; Zajac, 1990).

Fonte: Adaptado de MEYER; ALLEN, 2001 e BASTOS (2000) apud SHEIBLE, 2004.

O estudo de Bastos e Brandão (1993) identificou antecedentes do comprometimento, ressaltando a influência de estratégias de recursos humanos no envolvimento dos empregados. Guimarães-Borges, Marques e Adorno (2005) também verificaram relações entre a política de recursos humanos, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, identificando forte influência da política de RH no comprometimento e satisfação dos empregados. Siqueira

(2002) identificou em seus estudos relacionamento do comprometimento organizacional ao comportamento de cidadania organizacional e à intenção de rotatividade.

2.3 - POLÍTICAS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

As organizações contemporâneas têm passado por transformações rápidas e intensas, e precisam estar preparadas para garantir qualidade e buscar um maior desenvolvimento do seu profissional.

Para se diferenciarem e fortalecerem precisam criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, para tanto é necessário contar com pessoas capacitadas e motivadas, que vistam a camisa da organização e percebam o papel que ocupam.

Não adianta apenas motivar o empregado é preciso também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Desta forma, a motivação e a qualificação são as duas ferramentas necessárias ao crescimento do empregado e ao da organização.

Robbins (2002) comenta que "O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa", na medida em que incentiva o funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. Acrescenta que "A maioria dos treinamentos visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários".

MARRAS (2001) define treinamento como "um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho".

Chiavenato (1999) entende que "O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações".

O treinamento nas organizações, mais do que capacitar seus colaboradores, faz gerar crescimento tanto individual como organizacional, podendo trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa.

Assim, um profissional melhor qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor, consequentemente a maior produtividade do empregado contribui efetivamente para os resultados da organização.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001) destaca dois importantes objetivos: específicos e genéricos.

No seu entendimento, objetivos específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades, devendo ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

O autor define, ainda, objetivos genéricos como sendo aqueles que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização.

Em complemento, Marras (2001), divide os objetivos específicos em:

- **Formação Profissional:** que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.
- **Especialização:** oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.
- **Reciclagem:** é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Robbins (2002) define dois métodos de treinamento:

- **Treinamento Formal**, aquele planejado com antecedência e com formato Estruturado; e
- **Treinamento Informal**, aquele não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos, com a finalidade de ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Desta forma, o processo de treinamento sendo realizado de modo correto, respeitando a ordem de cada uma de suas etapas, contribui para a formação de profissionais bem treinados e mais qualificados para exercerem suas atividades no âmbito do Tribunal, comprometidos em suprir as necessidades da sociedade e com o contínuo processo de aprendizagem, tão necessário nos dias de hoje. Para as instituições públicas, o investimento em potencial humano se torna uma necessidade para um atendimento eficaz ao cidadão.

Com o surgir desse novo mundo globalizado, interligado e existente em "tempo real", a realidade das organizações mudou e estas passaram a exigir de todos os seus colaboradores, sem distinção de posição e de nível ocupado, a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, com efetiva contribuição para o sucesso dos negócios.

A Educação Corporativa surge a partir da necessidade das empresas de elevar as ações de desenvolvimento e treinamento de seus funcionários e colaboradores a um patamar mais estratégico, direcionando essas ações para programas que contemplem também aspectos culturais e comportamentais e não somente técnicos.

Muitos autores falam sobre os princípios e práticas de sucesso dos sistemas de educação corporativa, no entanto, Marisa Eboli (2004) apresenta a diferenciação conceitual entre princípios e práticas. Segundo a autora, "Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido." (G.N.)

Na opinião da autora, os Sistemas de Educação Corporativa apresentam sete princípios de sucesso, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, implementação e análise dos projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade se encontram detalhados logo abaixo.

QUADRO 2 – Princípios de sucesso dos sistemas de educação corporativa

PRINCÍPIOS DE SUCESSO DOS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
Competitividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.
Perpetuidade	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.
Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem "a qualquer hora e em qualquer lugar", estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional,de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.
Parceria	Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores. **Parcerias Internas:** estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. **Parcerias Externas:** realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.
Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para e empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Fonte: Eboli (2004)

De acordo com Eboli, são os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. No entanto, para que a estratégia se torne realidade a autora entende "necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da organização, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão de pessoas por competências, as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida".

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica, a pesquisa documental e a realização de entrevista e aplicação de questionário. Nessa seção serão caracterizados o tipo de pesquisa e as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

3.1 - TIPO DE PESQUISA

Dentre as estratégias utilizadas para atingir os objetivos deste trabalho, utilizou-se num primeiro momento, da revisão bibliográfica. A leitura de livros e artigos de autores que tratam do tema, bem como a releitura do material disponibilizado pelos professores durante o curso, propiciou o conhecimento dos conceitos e das teorias sobre os temas abordados.

Num segundo momento foi realizada pesquisa, coletânea e leitura de publicações, documentos, relatórios e normativos do Tribunal de Contas, disponibilizados em papel e na sua página da internet. Foi feita a seleção de todo o material que aborda o tema relativo à sua história, criação, estrutura, funcionamento. Também se procedeu da mesma maneira para a obtenção de informações relativas à Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

Nosso estudo utilizou, também, a pesquisa de campo através de entrevista e aplicação de questionários aos servidores do TCE.

3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE

A princípio, nossa pesquisa tinha como universo a Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira. No entanto, no decorrer do estudo, verificamos a necessidade de realizar pesquisa de campo sobre política de capacitação interna com outros servidores do TCE/RN.

3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

O caminho metodológico para alcançar o objetivo final iniciou com a coleta de dados, por meio da pesquisa bibliográfica, documental (relatórios e publicações da Escola de Contas, da Assessoria de Planejamento e Gestão e da Administração do TCE). Os dados foram complementados e enriquecidos com a pesquisa de campo. Portanto, o problema deste projeto de pesquisa foi respondido tendo como base a conjugação de todos os dados coletados e resultantes das diversas modalidades de pesquisa.

Vale destacar que pesquisa documental apresenta semelhanças com a pesquisa bibliográfica, diferenciando-se quanto à natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica compreende as contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Essa pesquisa apresenta uma série de vantagens. Em primeiro lugar os documentos constituem uma fonte riquíssima e estável de dados, principalmente para pesquisas de natureza histórica. Outra vantagem está em seu custo mais baixo.

Com a pesquisa documental buscou-se embasar a contextualização institucional do trabalho e levantar dados objetivos, registrados nos atos normativos e documentos internos, que ilustrassem os princípios e práticas de uma política de capacitação adotada pelo TCE/RN.

Em geral, este tipo de pesquisa dispensa o contato com os sujeitos da pesquisa. No entanto, foram utilizados questionários e entrevista para levantamento de dados quantitativos e qualitativos e acerca da percepção dominante, na instituição, quanto a política de capacitação corporativa no TCE/RN. Com roteiro semi-estruturado foi aplicado um questionário a treze servidores do Tribunal de Contas, além da realização de entrevistas com dirigentes da Escola, incluindo a Coordenadora- Geral da Escola de Contas.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Na fase de análise de dados as pesquisadoras lançaram mão das técnicas de pesquisa bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico e posterior comparação do mesmo com os dados levantados a partir da pesquisa documental e da entrevista. Foram utilizados livros de autores renomados, artigos publicados em jornais e revistas do TCE/RN, relatórios administrativos da Escola de Contas, além de referências buscadas na rede mundial de computadores (internet).

Para a análise aprofundada da legislação e dos documentos internos foi utilizada também a técnica de análise documental. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. (LUDKE e ANDRÉ, 1986 apud ABREU).

Utilizou-se ainda a análise de conteúdo para a organização dos dados coletados na entrevista. Para Martins (2005), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta parte do trabalho os resultados da pesquisa realizada. Como marco referencial na contextualização do problema, além da pesquisa documental (relatórios, impressos específicos, matérias veiculadas na imprensa) procuramos ouvir a opinião da Coordenação

Geral da Escola de Contas, **acerca da atuação da Escola com relação à capacitação em geral**, uma vez que as ações de capacitação, tanto interna, quanto à capacitação externa correspondem à contribuição prioritária oferecida pela Escola de Contas.

Estas foram as respostas da Professora Marlúsia Saldanha que, na Escola de Contas, exerceu os cargos de Diretora (2009/2010) e Coordenadora Geral de 2011 até a presente data.

Resposta 01 – "Antes de falar sobre a atuação da Escola de Contas gostaria de fazer uma observação sobre o contexto onde se situam as dificuldades para o cumprimento das atividades educativas, de um modo geral. Geralmente os dirigentes dos órgãos públicos não entendem e nem tratam a educação como um investimento. Sendo assim, cada vez que há necessidade de restringir o orçamento ou fazer um corte nas despesas, invariavelmente, esse corte sempre é feito no programa ou nas atividades educacionais. Não há coerência entre o discurso e a prática, principalmente por parte dos políticos.

Com relação às Escolas de Governo, como é o caso da nossa Escola de Contas, a Constituição Federal determina que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, inclusive vinculando as promoções na carreira à participação nos cursos e outros eventos de capacitação. Entretanto, para que isto se cumpra não basta a imposição legal. São necessários meios e recursos para se fazer a prática.

Acima de tudo as organizações e as pessoas precisam ter a consciência e devem estar dispostas a aprender continuamente. Precisam aprender, para diminuir a defasagem, entre o conhecimento de ontem e as necessidades que se renovam com a própria dinâmica organizacional. Precisam aprender para atender as necessidades de crescimento das organizações, no contexto de uma sociedade altamente tecnológica, tumultuada pela velocidade de informações e a sede de novos conhecimentos".

Como a Escola vem realizando sua missão quanto à capacitação interna?

Resposta 02 – "Excluindo a satisfação deste momento, quando 31 servidores do TCE/RN concluem o Curso de Graduação em Gestão Pública, a capacitação interna tem sido um dos maiores desafios no desempenho da Escola. Falo, especialmente, da motivação e participação dos servidores do Tribunal e, também, dos pré-requisitos ao desenvolvimento de um programa de formação continuada. Outra dificuldade, esta nos parece mais fácil de ser resolvida, corresponde a ausência de condições físicas e estruturais, a exemplo: inexistência de espaço físico próprio e adequado às atividades pedagógicas, incluindo a realização dos treinamentos em serviço tão necessários e oportunos às nossas demandas internas.

Mesmo assim, todos que fazem a Escola, com muito empenho, tem procurado superar, ou melhor contornar as dificuldades e, por isso, podemos apresentar resultados numéricos bastante significativos."

Deve-se destacar que na trajetória de quase 10 anos de funcionamento, foram realizados muitos eventos de capacitação, destinados ao público externo e interno, sempre com o foco de contribuir para a melhoria de desempenho dos servidores públicos e a qualidade na gestão dos recursos públicos.

4.1 - CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

4.1.1 - Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública

Fruto de uma parceria inédita efetivada por meio de um Convênio assinado com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte em 20 de dezembro de 2010 com as presenças do Reitor da UFRN, Ivonildo Rêgo, e da então Presidente Conselheira do TCE, Adélia Sales. Essa oportunidade que o TCE/RN oferece aos servidores do Tribunal que não possuem curso superior tem um alcance inestimável, não apenas quanto à capacitação profissional, mas pelo que representa como conquista e afirmação pessoal, com consequências na própria história de vida de cada um deles e das suas famílias.

O Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública foi criado pelas Resoluções nº 204 e 205 de 19 de outubro de 2010 do CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFRN, na Modalidade de Curso Tecnológico, vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, especificamente para os servidores do TCE-RN, que teve as provas do vestibular realizadas no dia 13 de março de 2011.

A gestão administrativa e acadêmica do curso é de responsabilidade do Departamento de Ciências Administrativas (DEPAD) da UFRN, que tem como Chefe o Professor Dr. Marcelo Rique Carício, e como Coordenador do Curso o Professor M.Sc. Antônio Carlos Ferreira. Ao TCE, por meio da Escola de Contas, compete acompanhar a execução do curso, apoiar e compartilhar ações que favoreçam o melhor alcance do seu desempenho. O nosso servidor Argentino de Andrade Cortez é o responsável pela a Secretaria do Curso.

O então Diretor da Escola de Contas, hoje Presidente do TCE, o Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves sobre a importância da parceria com a UFRN, possibilitando a qualificação de 31 servidores da instituição, ressalta que:

> *"representa um benefício enorme, pois esta capacitando os nossos servidores para as suas funções, além de dar a eles a oportunidade de ter no seu currículo este tipo de qualificação. O objetivo maior é melhorar o serviço prestado pelo TCE, na sua missão de controlar os gastos públicos. Espero que, ao final da graduação, nossos servidores, mais motivados e capacitados profissionalmente, sejam um diferencial qualitativo no exercício das atividades e fiscalização e de controle externo da gestão pública, em beneficio da sociedade".*

QUADRO 3 - Estrutura Curricular

NÍVEL	MÓDULOS		CARGA HORÁRIA
I SEMESTRE	1	Metodologia do Trabalho Científico	60h
	2	Direito Administrativo	60h
	3	Licitações e Contratos Administrativos	60h
	4	Matemática Básica	60h
	5	Contabilidade Geral	60h
	6	Fundamentos da Administração Pública	60h
	7	Seminário Temático I	30h
		Sub-total	390h
		Total	**390h**
II SEMESTRE	8	Orçamento Público	30h
	9	Estatística Básica	60h
	10	Teoria das Organizações	60h
	11	Seminário Temático II	30h
	12	Direito Tributário	60h
	13	Fundamentos da Economia	60h
	14	Planejamento Estratégico na Administração Pública	60h
		Sub-total	360h
		Total	**360h**

III SEMESTRE	15	Sistemas de Informação no Setor Público (SIAI)	60h
	16	Gestão de Pessoas da Administração Pública	60h
	17	Marketing Público Social	60h
	18	Contabilidade Pública	90h
III SEMESTRE (continuação)	19	Gestão Patrimonial e Logística	60h
	20	Finanças Públicas	60h
	21	Seminário Temático III	30h
		Sub-total	420h
		Total	**420h**
IV SEMESTRE	22	Comportamento Organizacional	60h
	23	Controladoria de Instituições Públicas	60h
	24	Auditoria Governamental	60h
	25	Sistemas de Gestão da Qualidade	60h
	26	Negociação e Processo Decisório	60h
	27	Empreendedorismo no Serviço Público	60h
	28	Elaboração e Implementação de Projetos	60h
	29	Seminário IV	30h
		Sub-total	450h
		Total	**450h**
V SEMESTRE	30	Elaboração do Projeto de TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)	60h
	31	TCC-Execução do Projeto de Intervenção Organizacional	90h
		Sub-total	150h
		Total	**150h**

INTEGRALIZAÇÃO	Carga Horária Total dos Módulos	1770h
	Carga Horária Total das Atividades Complementares	60h
	Carga Horária Total do Curso	**1830h**

4.1.2 - MBA em Gerência de Projetos

"Promover a capacitação técnica e gerencial dos servidores" é um dos objetivos definidos pelo Plano Estratégico do TCE/RN, para o período de 2009 a 2013.

O MBA em Gerência de Projetos, oferecido pela Fundação Getúlio Vargas, é um curso de excelência em nível de pós-graduação, com carga horária de 444 horas aula, realizadas mensalmente, às quintas e sextas-feiras, das 18h30 às 23h, e aos sábados, das 8h às 12h e das 13h30 às 18h10.

O referido Curso teve como objetivo desenvolver nos participantes o conhecimento, a capacidade e a habilidade para atuarem como gerentes de projetos de qualquer natureza, porte ou complexidade, liderando equipes multidisciplinares, gerenciando recursos, tempo, orçamentos e riscos e implementando-os com sucesso.

É inegável a necessidade da permanente atualização de conhecimentos técnicos, bem como a reciclagem profissional para os servidores do TCE/RN, principalmente, em se tratando daqueles que atuam e estão verdadeiramente comprometidos com o desempenho de ações técnicas indispensáveis ao cumprimento das finalidades da Instituição.

Destaca-se, de modo especial, os benefícios que os 4 (quatro) servidores, como integrantes que são do corpo de Instrutores da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira, reconhecidamente, muito bem avaliados no quesito de competência técnica e quanto à folha de serviços prestados, acrescentam à atuação da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

4.1.3 - Curso de Especialização em Gestão Pública

Em parceria com o Instituto do Legislativo Potiguar – ILP, o curso destinou-se a capacitar servidores, promovendo o aprimoramento de conhecimentos e de condições que os favoreçam, no sentido genérico, e aos gestores, no sentido estrito, com novas habilidades e competências gerenciais e políticas necessárias à modernidade de seu processo de gestão.

Quatro servidores efetivos da Corte de Contas foram selecionados e participaram do referido curso, que teve a seguinte organização curricular: com carga horária de 400 horas e previsão de oferta em 24 meses, foi concebido em dois módulos e propiciou ao aluno a opção entre duas áreas de concentração:

- **O primeiro módulo** – "*FORMAÇÃO BÁSICA EM GESTÃO PÚBLICA*" - com carga horária total de 270 (duzentas e setenta) horas, composto por 11 (onze) disciplinas e seminários temáticos, *é comum a todos os participantes*.
- **O segundo módulo** – com uma carga horária total de 130 (cento e trinta) horas, composto de 04 (quatro) disciplinas e seminários temáticos, teve duas configurações para livre escolha do aluno: *"FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO LEGISLATIVA"* ou *"FORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS"*.

4.2 - BUSCANDO A EXCELÊNCIA NA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

A necessidade da Escola de Contas passar por inovações no desenvolvimento das suas atividades pedagógicas, especialmente quanto a novas formas de transmissão de conhecimento aos servidores do próprio Tribunal de Contas, ficou patenteada no Encontro Anual de Avaliação, realizado no dia 22 de dezembro de 2009, no Hotel Imirá Plaza.

A contribuição dos 30 participantes, incluindo a direção, equipe técnica, os instrutores, os representantes do Planejamento Estratégico e da Secretaria-Geral, além da Consultora em Educação, Professora Maria Doninha foi bastante valiosa, haja vista o elevado nível de motivação e iniciativa na produção e convergência de ideias capazes de alavancar um processo integrado e inovador no desenvolvimento de novas ações pedagógicas.

A partir da comparação entre as atividades, atitudes e resultados obtidos pela Escola de Contas foram identificadas necessidades e oportunidades de melhoria para o seu desempenho, alinhadas aos objetivos estratégicos do TCE/RN.

Segundo o representante da Secretaria-Geral, no referido Encontro, Luzenildo Morais:

> "*O trabalho foi marcado pela sinergia que tomou conta dos participantes do aludido evento, cujo resultado restou materializado nos termos das propostas por eles apresentadas com o desiderato de adequar o desenvolvimento das ações da Escola de Contas em face das exigências impostas por um mundo em permanente estado de mutação, caracterizado pela globalização dos efeitos derivados dos acontecimentos ocorrentes no plano da sua dimensão multifacetária e pela efervescência e rapidez com que as informações são transmitidas e utilizadas nos diferentes ramos do conhecimento humano, nas mais amplas e variadas possibilidades engendradas pela Tecnologia da Informação*".

A formação de grupos, trabalhando em torno de temas básicos, foi fundamental na aglutinação de ideias e compromissos quanto às atividades que integram a programação da Escola de Contas.

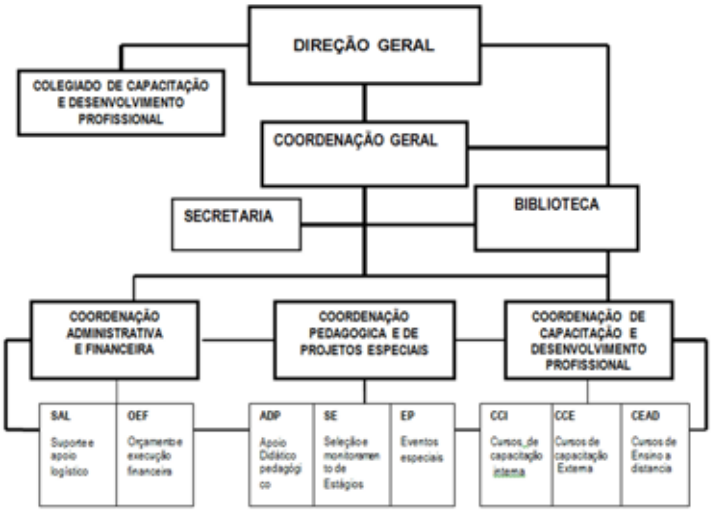
QUADRO 4 – Grupos Aglutinadores

GRUPO 01 – TEMA – CAPACITAÇÃO INTERNA **Síntese das propostas**
➢ Diagnóstico da situação atual / Identificar os diferentes perfis funcionais/ mapeamento das necessidades de capacitação. ➢ Identificar servidores com perfil de multiplicadores para imprimir caráter de sustentabilidade ao processo de capacitação; ➢ Criar incentivos para os servidores se qualificarem de forma permanente; ➢ Centralizar a análise das demandas de capacitação na Escola de Contas; ➢ Estabelecer periodicidade de encaminhamento das demandas de capacitação; ➢ Aferir o impacto da capacitação obtida pelo servidor no resultado do seu trabalho e do setor onde ele atua (agregar eficiência ao servidor e dar feedback ao responsável do setor); ➢ Divulgar, trimestralmente, a programação da Escola de Contas para atendimento das demandas de capacitação; ➢ Desenvolver e implementar, gradativamente, o sistema de educação a distância (EAD), utilizando o Portal do TCE/RN.
GRUPO 02 – TEMA – COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO **Síntese das propostas**
➢ **Mídia Impressa:** Revista Anual (800 exemplares); Jornais bimensais (800 exemplares para todos os jurisdicionados e servidores do TCE); Articulação aos meios de comunicação em massa (jornais); Produção de releases e contato com a mídia. Obs: Estimular os jornalistas a fazerem a cobertura nas sessões ou junto às diretorias do TCE (estímulo a eventos da Escola de Contas); ➢ **Produção de outros impressos** (cartilhas, folders, cartazes, banners, sumário executivo, etc.). ➢ **Internet:** Site do TCE (maior interação com o setor de informática para a divulgação de eventos da Escola, com disponibilização de fotos e vídeos). ➢ **Rádio:** Criar spots: "O Minuto Informativo do TCE/RN" nas AM e FM (divulgação dos eventos da Escola de Contas). ➢ **Televisivo:** Produção de vídeo institucional e vídeos educativos para a TV Assembleia e TV Câmara; Projeto TCE nas universidades; Comunicação Interna. ➢ **Realização de uma mídia trainning** (capacitação para o corpo deliberativo e gestores do TCE); ➢ Retomar o Tribunal das Artes (projeto cultural); ➢ Criar "Quinta de Contas" (temas interessantes para debates); ➢ Aprimorar o jornal mural com espaço fixo; ➢ Criar projeto de estímulo à leitura (exemplo: TCMRJ); ➢ Comunicação com antecedência das programações trimestrais da Escola; ➢ Criar o memorial da Escola; ➢ Implementar Ciclo de Palestras Motivacionais; ➢ Reuniões semestrais com os gestores para maior interação com todas as unidades técnicas do Tribunal.

GRUPO 03 – TEMA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO Síntese das propostas
➢ **Melhor uso da Tecnologia da Informação;** ➢ **Intensificar o uso das ferramentas e funcionalidades do Portal do TCE:** Capacitação dos servidores e estagiários: a) Ferramentas gerais; b) Ferramentas específicas. ➢ **Preparar o acervo das vídeo-aulas para desenvolver uma experiência piloto:** Definir do uso de imagem e remuneração dos instrutores; Definição dos temas básicos; Equipe de produção. ➢ **Estrutura Física:** Estruturação da sala de vídeo-conferência; Equipe Envolvida. ➢ **Novas ferramentas destinadas:** Ao Controle e Avaliação das Ações da Escola: a) dos instrutores; b) dos alunos; c) dos eventos; d) dos resultados (efetividade do Tribunal). À avaliação do desempenho dos servidores e dos estagiários: a) estagiários (trimestral); b) servidores (semestral). ➢ **Aquisição de equipamentos para Escola (Previsão PROMOEX/FRAP):** a) 23 computadores; b) Instalação da sala de aula;
GRUPO 04 – TEMA – ESCOLA ESTRUTURADA Síntese das propostas
➢ Ampliar e adequar a estrutura física da Escola; ➢ Executar os projetos de modernização da Biblioteca; ➢ Instalação da Sala de Treinamento e Vídeo-Conferência; ➢ Qualificar e ampliar os recursos humanos; ➢ Sistematizar a elaboração de relatórios das atividades para a Secretaria-Geral; ➢ Padronização dos elementos e procedimentos através da T.I.; ➢ Fomentar um modelo proposto de avaliação corrigindo os desvios; e ➢ Sistematizar as reuniões gerenciais.

O organograma apresentado, como proposta de estrutura organizacional para Escola de Contas decorre das sugestões apresentadas nos encontros de avaliação até então realizados, com os servidores da Escola.

Figura 2 – Organograma Proposto



4.3 - DADOS DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO INTERNA ENTRE 2009 E 2013.

De 2009 a 2013, a o Tribunal, por meio da sua Escola de Contas promoveu 98 eventos de capacitação interna, tais como: Curso, Treinamento, EAD, Fórum, Encontro, Palestra, Seminário, Congresso, Workshop e Feiras técnico-científicas. O número de servidores do TCE que participaram desses eventos foi de 2.230, o que representa uma média de 446 servidores treinados por ano.

Vale frisar que, no decorrer de um ano, os servidores do Tribunal participaram de mais de um evento educacional nas variadas modalidades de capacitação interna.

QUADRO 5 – Quantidade de eventos e participantes por ano.

ANO	NÚMERO DE EVENTOS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE PARTICIPANTES/ EVENTO
2009	17	296	17
2010	26	471	18
2011	26	669	26
2012	16	542	34
2013	13	252	19
TOTAL	**98**	**2230**	**23**

Fonte: Relatórios de atividades da Escola de Contas

Analisando os dados relativos ao período de 2009 a 2013, observa-se que em 2011, 669 servidores participaram de algum tipo de capacitação interna. Por outro lado, no ano de 2012 obteve-se uma média de 34 participantes por evento, resultado quantitativo superior a do ano anterior.

A diminuição do número de eventos no ano de 2013 em relação aos anos anteriores ocorreu em virtude da adoção de medidas de contenção nos gastos. Referidas medidas foram necessárias em decorrência do corte, por parte do Executivo Estadual, de 10% do orçamento destinado ao custei do TCE/RN. Impondo aos gestores o dever de intensificar o cuidado na administração e aplicação dos recursos públicos.

Ressalte-se que as condições de acesso aos incentivos educacionais oferecidos pela Escola de Contas são iguais para todos os servidores. No entanto, por maiores que possam ser os esforços da Escola em propiciar condições de treinamento e desenvolvimento iguais para todos, percebe-se que ainda há uma forte resistência do quadro de pessoal quanto à efetividade em eventos de capacitação.

4.4 - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme explicitado no capítulo referente à Metodologia, a referida pesquisa foi realizada a fim de, juntamente com as pesquisas bibliográfica e documental, contribuir para resolução da questão principal do presente trabalho.

A pesquisa de campo foi aplicada na Diretoria de Assuntos Municipais – DAM, os participantes foram escolhidos aleatoriamente. O questionário foi elaborado com perguntas que pudessem resultar em análises qualitativas e quantitativas.

TABELA 1 – Perfil dos entrevistados

➢ **Número de questionários: 13**	
➢ **Homens: 8**	➢ **Mulheres: 5**
➢ **Setor: DAM**	
➢ **Menos de 5 anos de TC: 2**	
➢ **Entre e 5 e 10 de TC: 4**	
➢ **Mais de 10 anos de TC: 7**	

Respostas ao questionário:

1 – Você já participou de alguma política de capacitação oferecida pelo TCE?

a) Sim – 13
b) Não – 0

2 – Como você classifica a capacitação que você participou?

a) Excelente – 1
b) Boa – 7
c) Regular – 5
d) Ruim – 0

3 – Você tem alguma sugestão de melhoria para a política de capacitação do TCE/RN?

Considerando a pequena dimensão do universo, as respostas abaixo, foram transcritas, fielmente, a partir de cada questionário, quais sejam:

- "Mais cursos de aperfeiçoamento profissional".
- "Alinhamento de entendimentos do TCE/RN com todo o corpo técnico; cursos de capacitação voltados para casos práticos".
- "Oferecer sempre mais, estamos necessitando de novos aprendizados".
- "Que haja planejamento global dentro dos interesses do TCE e não atendendo interesses pessoais ou de grupos".
- "É importante que o TCE/RN promova em caráter continuado, e com maior frequência a capacitação de seu corpo técnico, especificamente no caso da Dir. de Administração Municipal, em razão da diversidade e complexidade das matérias analisadas, a constante participação em cursos específicos de qualificação é essencial para conferir mais eficiência e efetividade no exercício da fiscalização".
- "Sim. Os profissionais da área contábil deverão passar por uma qualificação para atender as novas mudanças que estão ocorrendo na contabilidade pública".
- "Oferecer mais cursos de pós-graduação".
- "Intensificar esse procedimento e a necessidade em discutir dificuldades com outras instituições, bem como assimilar novos procedimentos".
- "Dar mais oportunidades aos servidores com mais cursos".
- "O oferecimento de mais cursos de capacitação".
- "Oferecer mais cursos".

Apesar de nossa pesquisa de campo ter como universo um pequeno número de servidores, podemos, a partir dela, chegar a algumas conclusões que nos auxiliam na resolução da questão principal do presente trabalho.

A Educação Corporativa deve ajudar na recepção e adaptação à diversidade, que é uma característica das empresas modernas. Dessa forma, as instituições devem respeitar as diferenças pessoais e profissionais, bem como os diversos estilos de aprendizagem e nele inserir o ensino da cultura organizacional (Mundim, 2004).

Totalizando as respostas dadas ao questionário. Conclui-se que a Escola de Contas do TCE/RN está atuando em consonância com sua missão de "*Promover a capacitação e o desenvolvimento dos servidores do TCE/RN e dos seus jurisdicionados, visando à melhor gestão e aplicação dos recursos públicos, em benefício da sociedade norte-riograndense*".

Na pergunta número 1(um), 100% dos entrevistados participou de algum evento de capacitação promovido pela Escola de Contas. Isto pode sugerir uma prática do princípio da isonomia no processo de educação conduzido pela Escola Professor Severino Lopes de Oliveira.

Comparando os resultados obtidos na questão número 2, observa-se que a política de capacitação que vem sendo desenvolvida atende a expectativa da amostra pesquisada, onde os resultados demonstram que: 62% classificam como boa ou excelente e 38 % como regular.

Na questão 3, o propósito da pesquisa foi "*abrir*" espaço para que os servidores, livremente, pudessem fazer comentários e deixar suas sugestões para o aperfeiçoamento da política de capacitação, adotada pela Escola, no âmbito TCE/RN.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se, preliminarmente, que os dados apresentados neste trabalho, possibilitaram conhecer, melhor, como a Escola de Contas vem desempenhando a sua missão, resultando na constatação do bom desempenho da Escola de Contas, no âmbito do TCE/RN.

Mesmo assim, diante da carência de uma política de capacitação interna melhor definida e consolidada, bem como, em face do que recomenda o referencial teórico e prático (investigação e pesquisas) que embasaram este trabalho, evidenciam-se algumas necessidades.

Algumas delas partem das sugestões que se referem a mais ofertas de capacitação interna, cursos de capacitação voltados para "casos práticos" e cursos de aperfeiçoamento e especialização profissional.

Sob nossa ótica, tudo se traduz no atendimento às seguintes necessidades:

- Criação de condições básicas para que a Escola de Contas possa ampliar, intensificar e adequar a capacitação interna aos interesses e necessidades da Instituição, a exemplo a instalação da sala de treinamento em serviço (em projeto).
- Definição de recursos próprios e aperfeiçoamento da estrutura, organização e normas internas da Escola de Contas, a fim de dar mais eficiência e eficácia ao seu desempenho.
- Aprovação do plano de reestruturação, incluindo a criação do setor de gestão de pessoas, além do plano de cargos e salários, como requisitos à formulação de políticas eficazes e à realização de um programa de educação e formação continuada para os servidores.
- Implantação, de forma gradual, do Ensino à Distancia (EaD), assegurando maior alcance e efetividade à atuação da Escola de Contas. Tal necessidade decorre da abrangência do atendimento feito aos órgãos jurisdicionados do TCE/RN.

REFERÊNCIAS

BARRY, W. S. Fundamentos da Gerência, tradução de Francisco Maia e Rildo Souto Maior Zahar Editores, Rio de Janeiro1966.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu (PR), 1998.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva (tradução de Celso A. Rimoli), editora Atlas S.A – São Paulo 1998.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08 -15, 2001.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto Teoria Geral da Administração 6ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2002.

DECRETO n° 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

DUTRA, Joel Souza. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1998.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil – mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FRANÇOIS, A. R. Manual de Organização, AO Livro Técnico A.S Rio de Janeiro 1972.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: Jairo Borges-Andrade; Gardênia Abbad; Luciana Mourão (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HAMPTON, David R. Administração: Comportamento Organizacional, McGrowHill/ São Paulo – 1990.

JORNAL DE CONTAS, maio/junho 2012.

LEI ORGÂNICA E REGIMENTO INTERNO / Rio Grande do Norte, Tribunal de Contas – Natal, 2012.

LIMA, Auricélia Antune. TCE conta sua história. – Natal (RN): Tribunal de Contas do Estado, 2007.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MUNDIM, Ana Paula Freitas, Ricardo, Eleonora Jorge, (organizadoras). Educação Corporativa, Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. Academy of Management Executive, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

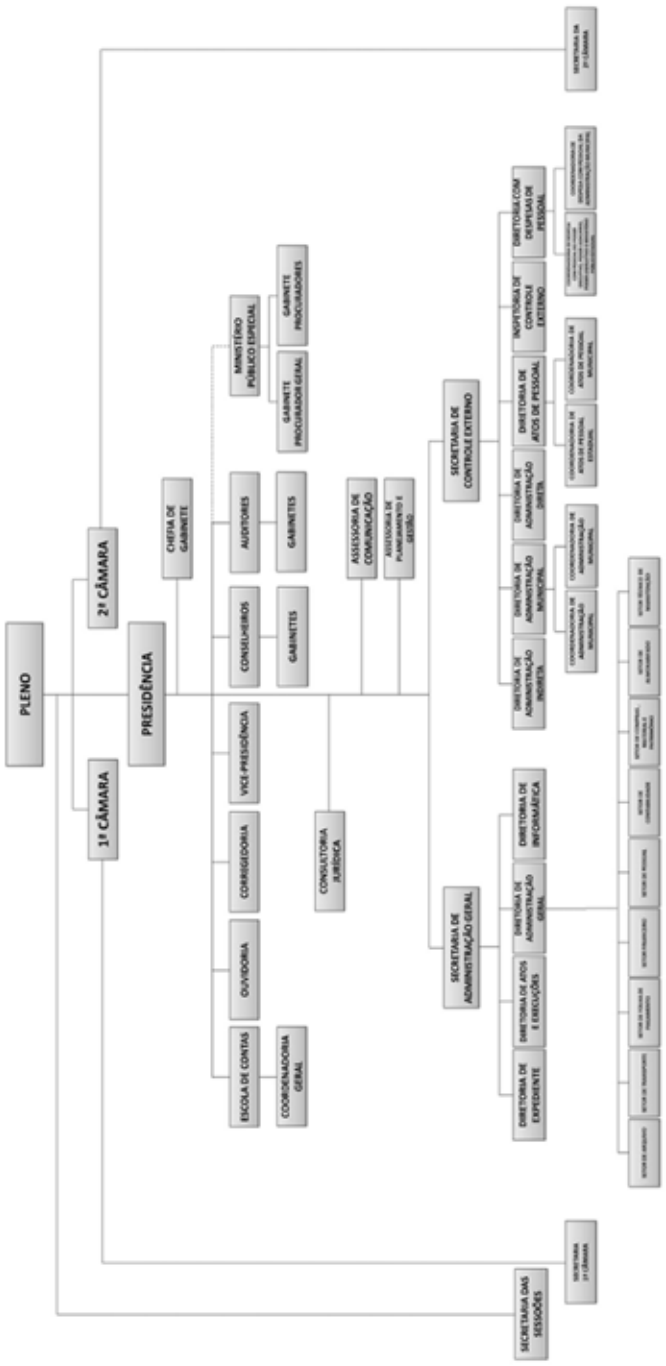
REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – n. 1, v. 11, jan.\dez. 2009. Natal: [s.n], 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

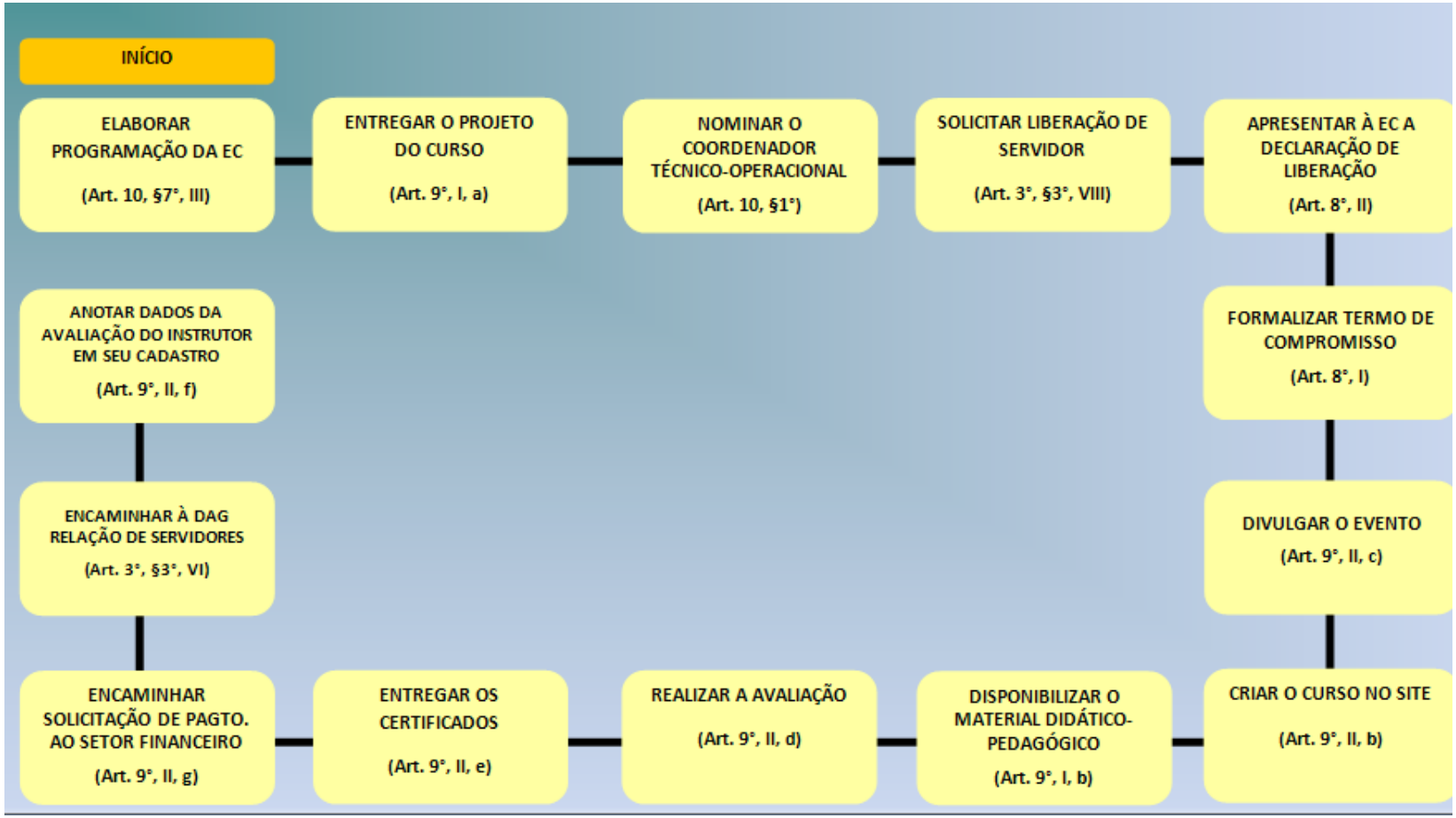
SROUR, Robert Henry – Ética Empresarial: A Gestão da Reputação, 2ª tiragem, editora Campus, Rio de Janeiro 2003.

ANEXO

ANEXO 1 – Organograma TCE/RN



ANEXO 2 – Fluxograma



MARIA AUXILIADORA ANTERO

MARIA LUCIA PINHEIRO ROCHA DA SILVA

GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE NA DIRETORIA DE EXPEDIENTE DO TCE/RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes

Natal (RN)
2013

RESUMO

O mapeamento de processos é de fundamental importância, a gestão de processo tem proporcionado aos órgãos públicos em geral um melhor desempenho operacional. Com base nisso este trabalho visa a melhoria do processo de Contrato e Inspeção, e assim depois de implantado pode ser feito com os demais tipos de processos que existe no tribunal de contas do estado. Devido ao grande avanço tecnológico e a globalização as coisas tendem a funcionar de um modo acelerado e isso não poderia deixar de acontecer numa repartição pública e devido à grande demanda de processos que são recebidos acaba retardando a tramitação do mesmo devido a uma serie e problemas que será citado durante esse trabalho. Os resultados nesse trabalho explanados será apresentado como uma oportunidade de melhoria dos processos de um modo geral.
Palavras-chave: Gestão de processos, Protocolo, Gestão Pública, Tribunais de Contas.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 242
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 242
1.2 - PROBLEMA DA PESQUISA 245
1.3 - OBJETIVOS 245
1.3.1 - Objetivo Geral 245
1.3.2 - Objetivos Específicos 245
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 245

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 246
2.1 - DEFINIÇÃO DE PROCESSOS 246
2.2 - CATEGORIAS E PROCESSOS 247
2.2.1 - Processos Finalísticos 247
2.2.2 - Processos de Apoio 247
2.3 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS 249
2.3.1 - GESTÃO POR PROCESSOS 249

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 249
3.1 - TIPO DE PESQUISA 249
3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO 250
3.3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 250
3.4 - ANALISE DOS DADOS 251

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 251
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS 251
4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO-PROBLEMA ... 251

5 - PLANO DE AÇÃO (APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H) 252

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 253

REFERÊNCIAS 253

ANEXOS.....255
Anexo I – Fotos da Diretoria de Expediente 255
Anexo 2 – Área interna Diretoria de Expediente 257

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de contas do Rio Grande do Norte – TCE/RN, situado à Avenida Getúlio Vargas, 690, Petrópolis, Natal/RN, foi fundado oficialmente em 12 de janeiro de 1961, no final do Governo Dinarte Mariz.

De acordo com o artigo 52 da Constituição Estadual, compete à Assembléia Legislativa, através do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta. Sendo assim, o Tribunal de Contas do Estado realiza o controle externo dos órgãos do Governo do Estado e de todos os municípios do Estado do Rio Grande do Norte, primando por observar aspectos de legalidade, legitimidade, e economicidade dos atos públicos.

O Tribunal de Contas do Estado do RN, regido pela Lei Complementar nº 464 de 05 de janeiro de 2012 (Lei Orgânica do TCE/RN), é composto por 7 (sete) Conselheiros, sendo assegurada a sua autonomia funcional, administrativa e financeira.

O TCE/RN tem a organização funcional determinada através de seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº. 009 de 19 de abril de 2012.

São órgãos que integram o Tribunal: I – Pleno; II – Câmaras; III – Presidência; IV – Vice- Presidência; V – Corregedoria; VI – Escola de Contas; VII – Ouvidoria; VIII – Conselheiros; IX – Auditores; X – Ministério Público junto ao Tribunal; e XI – Serviços Técnicos e Administrativos.

O Pleno do Tribunal é o órgão máximo de deliberação, constituído pela totalidade dos Conselheiros e dirigido por seu Presidente, tendo suas sessões plenárias ordinariamente nas terças e quintas-feiras. As Câmaras, em número de duas, possuem competências idênticas, e são constituídas, cada uma, por três Conselheiros, eleitos pelo Tribunal Pleno, com exclusão do Presidente do Tribunal. A primeira Câmara se reúne ordinariamente nas quintas-feiras, enquanto a Segunda Câmara possui suas sessões normais às terças-feiras.

O TCE/RN possui três cargos de Auditores, aos quais compete, além de substituir os Conselheiros em suas ausências e impedimentos, instruir processos aos mesmos regularmente distribuídos.

Integra o Tribunal o Ministério Público junto ao Tribunal – MPJTC, composto por 07 (sete) Procuradores, nomeados através de concurso público, tendo sua organização, competência e funcionamento estabelecidos em lei complementar.

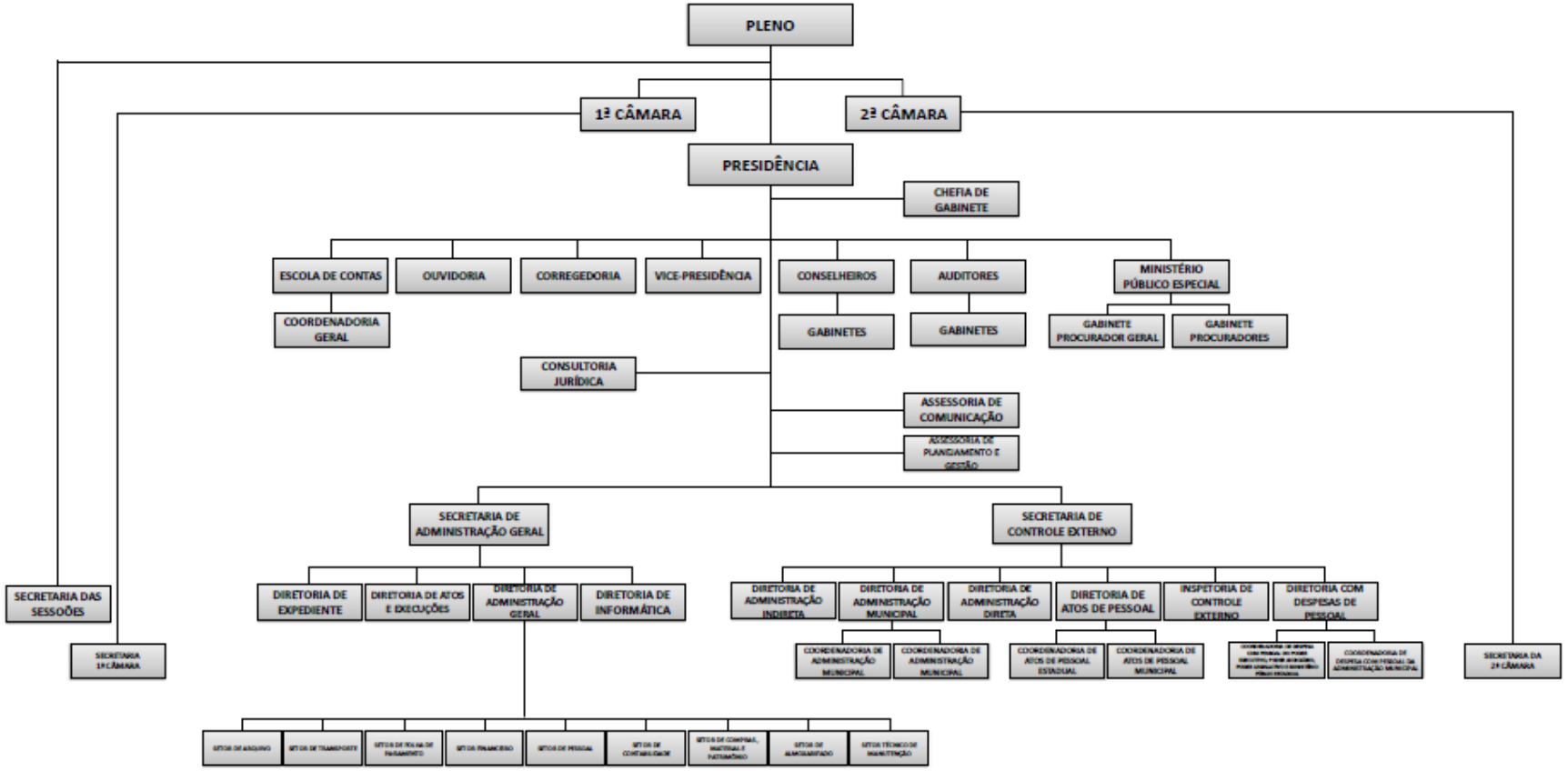
Aos serviços técnicos e administrativos é atribuído o exercício das atividades operacionais necessárias ao desempenho da função institucional do Tribunal, desenvolvidas pelos órgãos de controle externo, administrativos e de assessoramento. À exceção dos órgãos de assessoramento, as atividades do TCE/RN são organizadas sob a supervisão de duas Secretarias: Secretaria de Controle Externo, à qual compete acompanhar e supervisionar as atividades dos órgãos de controle externo necessárias ao desempenho das atribuições de controle e fiscalização a cargo do Tribunal; e a Secretaria de Administração Geral, com a finalidade de acompanhar e supervisionar os serviços de apoio administrativo necessários ao desempenho da função institucional do Tribunal.

Integram a estrutura organizacional do Tribunal, as seguintes unidades administrativas:

I – Chefias de Gabinete da Presidência e da Procuradoria-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal;
II – Gabinetes dos Conselheiros, dos Auditores e dos membros do Ministério Público junto ao Tribunal;
III – Consultoria Jurídica;
IV – Assessoria de Comunicação;
V – Secretaria de Administração Geral;
VI – Secretaria de Controle Externo;
VII – Assessoria de Planejamento e Gestão;
VIII – Diretoria de Atos de Pessoal;
IX – Diretoria de Administração Geral;
X – Diretoria de Informática;
XI – Diretoria de Administração Municipal;
XII – Diretoria de Administração Direta;
XIII – Diretoria de Administração Indireta;
XIV – Diretoria de Atos e Execuções;
XV – Diretoria de Expediente;
XVI – Diretoria de Despesa com Pessoal;
XVII – Inspetoria de Controle Externo; e
XVIII – Secretaria das Sessões.

Nesse sentido, no cumprimento dos objetivos organizacionais, o TCE/RN pauta sua conduta alicerçada na sua missão, qual seja a de: “Exercer o controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania”.

Figura 01 - Organograma do TCE/RN



Fonte: TCE-RN

1.2 - PROBLEMA DA PESQUISA

A Diretoria de Expediente, comumente chamado de Protocolo é uma Diretoria do Tribunal de Contas do Estado responsável pela entrada e saída de processos, dentre outras finalidades. Mesmo sendo essa a função básica e primordial da Diretoria de Expediente, problemas como a falta de organização e a inadequação do espaço físico disponível acabam por levam dificultar a localização e, por conseqüência, o andamento dos processos de modo eficiente, contrariando assim um dos os princípios do direito administrativo garantidos á sociedade, que consta do art. 37 da Constituição Federal brasileira, a saber:

> Art. 37. 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.

Obedecendo às prerrogativas da Lei Orgânica do Tribunal de Contas, publicada em 2012, foi implantado um sistema eletrônico com o intuito de inovar tornar eficaz o trabalho desempenhado no setor no seu dia-a-dia. Utilizado desde o último semestre daquele ano, não se tem o resultado esperado. A enumeração das prateleiras, por exemplo, facilitaria a localização dos processos, permitindo a identificação e a consulta caso seja solicitada a consulta, quer por setores internos quer por algum órgão público, da sociedade civil ou mesmo um cidadão.

Para implantar um serviço eficiente há que se estabelecer um conjunto de regras normativas, as quais orientem a implementação do novo sistema organizacional ao mesmo tempo em que promova o engajamento do servidor. A soma de esforços técnicos, tecnológicos, estruturais e de pessoal aponta o caminho à eficácia e celeridade esperadas.

Assim, uma estratégia será montada com objetivo de minimizar ou até mesmo acabar com o problema de se perder processos dentro do setor, fazendo com que os funcionários desenvolvam suas atividades com mais praticidade e agilidade.

Como está acontecendo o trâmite dos processos de Contrato e de Inspeção no ambiente interno do TCE/RN?

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

Analisar a gestão de processos da Diretoria de Expediente do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Identificar os problemas situacionais da diretoria de expediente do TCE/RN.
- Identificar de acordo com a literatura os tipos de processos ;
- Elaborar plano de ação, que contribua com a caracterização da gestão de processos da diretoria de expediente do TCE/RN;

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A Diretoria de Expediente é a porta de entrada do TCE/RN para todo e qualquer trâmite processual que lhe seja jurisdição. Ter um maior controle dos processos na diretoria de expediente e, assim, propiciar o melhor funcionamento do setor, através de ações que tornem eficaz a relação entre gestores e usuários (externos ou internos), dirimam a demora no trâmite processual, readéquem a estrutura organizacional e organizem os processos de comunicação. Este trabalho vai ser útil tanto para a Diretoria de Expediente quanto para o Tribunal como um todo. Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações

públicas, eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição, seus objetivos geram resultados a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição. Embora muitas vezes os processos sejam taxados, pejorativamente, de burocracia eles são necessários para o andamento das instituições administrativas. Neste sentido o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos organizativos e institucionais. Este estudo tem como foco dois processos um na área meio e outro na área fim do TCE/RN. O fluxo dos processos e a eficácia do mapeamento na instituição.

A busca por um ambiente de qualidade é uma preocupação cada vez mais freqüente dos administradores para atingir os objetivos das organizações que presidem de forma eficiente.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Os modelos novos de gestão, atualmente provoca à reorganização das repartições públicas, tanto no âmbito das tramitações dos processos, como no serviço prestado pelos servidores. Entretanto, se fala na qualidade da prestação de serviço das entidades públicas, que se vem procurando adotar novos modelos de gestão que se encaixe nas necessidades tanto interna e externa, para que assim possa alcançar a melhoria na qualidade do serviço prestado. Um bom exemplo disso é a criação do programa nacional de gestão pública e desburocratização, concretizado no decreto 5.383 de 03 de março de 2005, que cria a câmara de políticas de gestão pública, do conselho do governo federal. A esta câmara compete estabelecer as diretrizes estratégicas e planos para formulação de políticas de melhorias de gestão e da Administração Pública federal. No intuito de atender a demanda de processo, criar uma diretoria específica para gerenciar os processos da entidade. Assim identificaremos os processos de contrato e de inspeção, fazendo o mapeamento desses processos e a caracterização de acordo com a leitura disponível e padronizando os processos de contrato e inspeção.

2.1 - DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

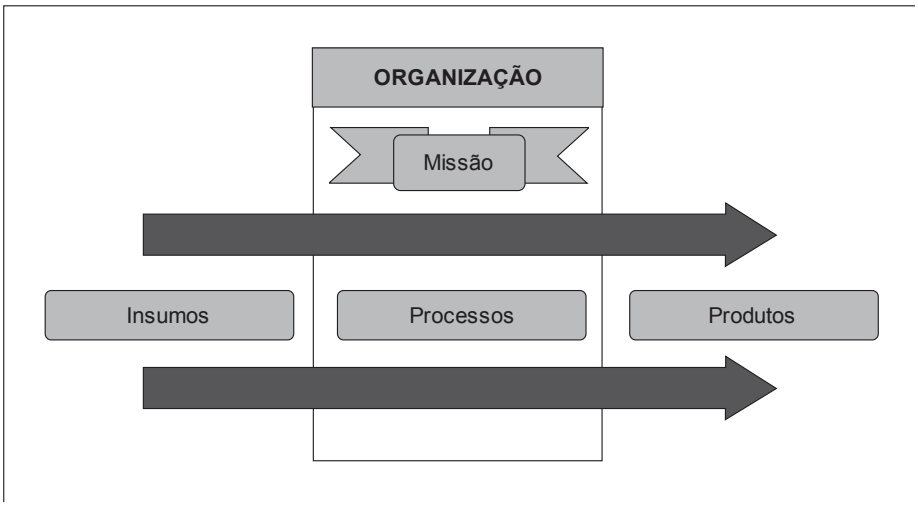
Processos podem ser vistos sob diferentes enfoques, como:

- Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMMER E CHAMPY, 1994).
- Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico (GONÇALVES, 2000, p. 7).
- Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1998).

De acordo com O Guia "d" Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009), conceitua processos como um "conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizada para agregar valor". Também no âmbito do Programa Gespública, "um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão".

Uma definição de processo mais completa e atual é dada pela SEGES (2011): "um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infra-estruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados".

Figura 2 – Os processos organizacionais.



Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 7).

Este conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara denotando que os processos têm inicio e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos do serviço público.

2.2 - CATEGORIAS E PROCESSOS

2.2.1 -Processos Finalísticos

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço e recebem apoio de outros processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maior das organizações. Em um Órgão Público, um típico processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, inspeção e outros).

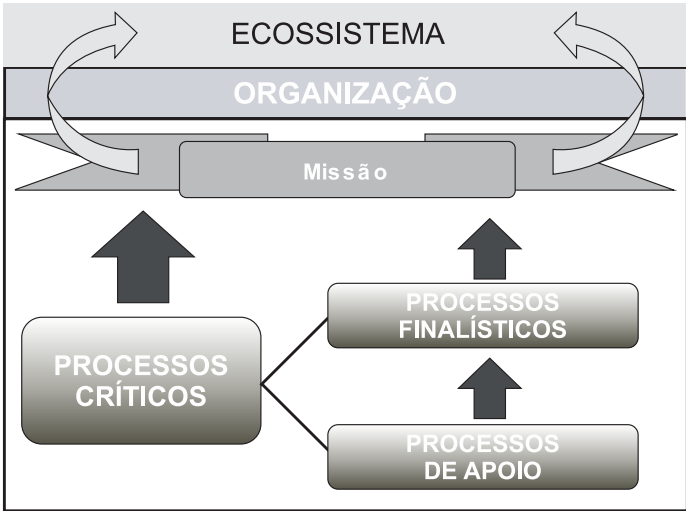
2.2.2 - Processos de Apoio

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracteriza por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionadas à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento ao exemplos de processos gerenciais).

Entre os processos finalísticos e de apoio encontra-se denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.

Figura 3 – Ecossistema.



Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 8).

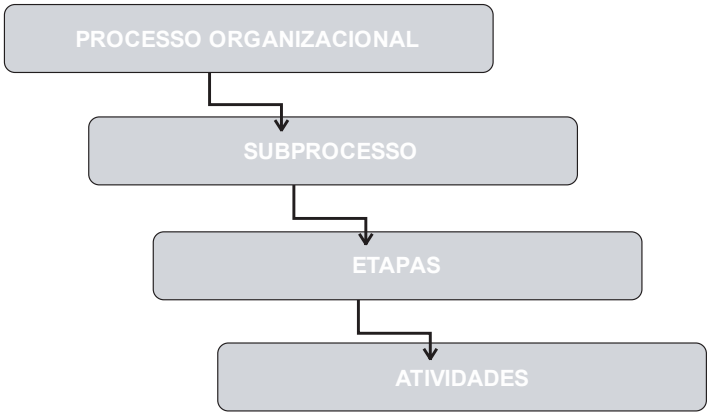
Quadro 01 - Características básicas das duas categorias de processo

FINALÍSTICOS	APOIO
• São ligados à essência do funcionamento da organização; • São suportados por outros processos internos; • Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.	• São centrados na organização; • Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização; • Garantem o suporte adequado aos processos de negócio;

Fonte: Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011, p. 9).

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, poder-se-ia dizer que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado no desenho a seguir.

Figura 4 – Hierarquia de Processos



Fonte: Guia "d" Simplificação. GesPública. (2009, p. 3).

Essa hierarquia fica melhor representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composta por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são chamados de sub-sistemas (etapas) absolutamente interligados.

2.3 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo De Melo (2008, p 27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que nos mostram diferentes enfoques sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear.

2.3.1 -**Gestão por Processos**

Uma organização, pra ter seu funcionamento e desempenho pleno, ou seja, para que atinja o grau de eficácia necessário ao bom desenvolvimento de suas ações, precisa identificar a interação entre as atividades desempenhadas por cada elemento, áreas ou departamentos internos e as pessoas que compõem o seu ambiente interno.

Segundo o Manual da Assessoria de Planejamento e Gestão do TCE,

> A estruturação por meio de processos permite o entendimento de várias fases das atividades, além de proporcionar clareza e objetividade, garantindo maior visibilidade nas tarefas e conhecimento do negócio da instituição. Também permite ações que promovam maior desempenho ao fornecimento do serviço, uso eficiente dos recursos, além da definição adequada de responsabilidades, a sequência das atividades com entradas, saídas e interfaces bem definidas, a eliminação de custos devido à eliminação de atividades excessivas.
> Os processos se relacionam de forma lógica e sequencial, e podem ser agrupados em macroprocessos, assim como serem subdivididos em subprocessos. Os subprocessos são formados por atividades que representam conjuntos das tarefas necessárias para produzir resultados. Cada tarefa é organizada por rotinas executadas por pessoas (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

Portanto, os processos devem ser pensados com foco nos resultados. Segundo Davenport (1994, apud APG), "o foco da visão do negócio não deve ser mais por função ou departamentos, e sim, por processos-chave, os quais devem ser planejados do início ao fim".

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DE PESQUISA

Este trabalho será realizado em uma instituição pública estadual e tem como objetivo principal o mapeamento de processos. O Tribunal de Contas do Estado, como qualquer outro departamento público, é dividido por setores. No caso do TCE-RN, Diretorias. O foco vai ser na Diretoria de Expediente – DE (Protocolo), que tem como principal atividade o cadastramento de processos. O mapeamento de processo objeto de estudo deste trabalho é de grande importância pois através dele será possível identificar as rupturas que impedem o desenvolvimento dessa área da organização.

O mapeamento de processo serve como um guia de como irá tramitar o processo dentro do tribunal que facilitara o trabalho dos funcionários pois em caso de dúvida a pessoa pode olhar o mapeamento e saberá pra onde deve mandar o processo, assim diminuindo o tempo do processo em cada setor e lógico facilitando muito a vida dos funcionários.

A reorganização do setor é fundamental para qualquer organização. Pelos novos modelos de gestão, o mapeamento de processos é o mais adequado para o TCE-RN, visto buscar o melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano, muitas vezes reprimido pelo sistema baseado em uma hierarquia muitas vezes inflexível.

O foco da gestão da grande massa dos funcionários é uma das principais tarefas dos Gestores, o que deve facilitar o acesso às informações sobre o Processo (como um todo), para aproveitar o potencial dos colaboradores e não desperdiçar tal "potencial". O Mapeamento de Processo procura atingir e eliminar estas deficiências comuns, estabelecendo o conceito de propriedade do processo, que é indiscutivelmente mais abrangente e relevante para as operações da organização.

3.2 - UNIVERSO DO ESTUDO

Qualquer tipo de processo e documento que venha a dar entrada no TCE-RN é recebido pela Diretoria de Expediente, sendo ele cadastrado, numerado, etiquetado e enviado para o setor competente. Outra das atribuições da diretoria é a redistribuição do relator do processo, o que ocorre quando há troca de conselheiro, seja por aposentadoria, mudança de função ou quando o relator do processo não declara impossibilidade por suspeição. Outra atribuição da diretoria é a juntada ou apensamento de processos, o que ocorre quando dois processos têm o mesmo interessado ou há uma interdependência entre eles (um, pra tramitar, precisa do outro). A Diretoria é de tamanha importância que caso ocorra o cadastramento equivocado de um processo, toda a sua tramitação ocorrerá toda de modo errado.

Ainda outra das atribuições da Diretoria, a desapensação é a separação física de processos apensados e ocorre quando o processo não depende mais do outro para tramitar. Há, também, o desentranhamento de peças: quando se retira só uma peça do processo. O correio é responsabilidade da DE, cabendo-lhe receber correspondências externas, as protocolar e enviar ao destinatário; no sentido inverso, o mesmo acontece com as correspondências externas, que descem à Diretoria, são protocoladas, feitos seus respectivos AR's, e enviadas para o destino.

Devido a tantas atribuições a Diretoria de Expediente – DE tem acúmulo de processo, pois o setor é carente de funcionários efetivos, tendo a maior parte dos seus funcionários vínculo de estagiário. O espaço ocupado pela diretoria é razoável porém mal distribuído e pouco organizado. As estantes onde ficam armazenados os processos não são identificadas como deveriam, ocasionando assim problemas com a perda de processos ou de volumes, o que ocorre com razoável frequência, chegando ao ponto de existir uma lista de processos perdidos. Por fim como mostrado anteriormente a Diretoria é de supra importância para o Tribunal pois ela bombeia o funcionamento.

3.3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No presente estudo, as técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: entrevista, observação participante, pesquisa documental.

A técnica de entrevista, realizada, informalmente, com alguns servidores da Diretoria de Expediente, buscou inferir qual o nível de eficiência que o mapeamento de processos pode trazer para a gestão pública, e mais especificamente para o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte.

A observação participante, segundo Martins (apud FERNANDES, 2011):

> É uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Ao contrário, o pesquisador pode assumir uma variedade de funções dentro de um Estudo de Caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

No trabalho em questão, pela convivência diária por anos e anos, a observação participante foi bastante promissora, não tendo havido limitações ou barreiras que impedissem o atrapalhassem a análise das pesquisadoras.

Fernandes, citando Oliveira (2007, p. 69), diz que a pesquisa documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica, o que distingue é que aquela se caracteriza "pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico". Sendo assim, os relatórios, avaliações, propostas, estudos, Resoluções e Portarias foram base para compilação de dados pela dupla de pesquisadoras.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

Ainda Fernandes (2011): A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, sob a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977) que tem como objetivo, segundo Joia (2004, p. 128), "descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas".

Assim, com os dados e as informações coletadas através de entrevista, observação participante e análise documental, tornou-se possível examinar a relevância do mapeamento de processos para a instituição.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Alguns dos problemas da Diretoria de Expediente – DE serão exposto abaixo:

- Falta de funcionários.
- Demora na tramitação dos processos e documentos.
- Falta de organização que acarreta a perca de processos.
- Acúmulo de funções.
- Acúmulo de Processos.

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR A SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como citados anteriormente a Diretoria de Expediente – DE, tem problemas de base, ou seja, problemas básicos, de fácil solução, mas que impossibilitam o bom andamento do setor.

Apesar de a atual gestão ter priorizado o resultado final – a Diretoria de Expediente (DE), em relação ao começo do ano está praticamente vazia – os problemas de base não foram solucionados, sendo assim o acúmulo pode voltar a qualquer momento. Serão dadas algumas possíveis soluções a seguir:

- A contratação de novos funcionários efetivos que conheçam bem o funcionamento do Tribunal, pois a experiência anteriores poderá servir para que se agilize e facilite o andamento dos processos;
- Outra solução advinda da contratação de novos funcionários efetivos será o fim do acúmulo de funções. A falta de servidores atrapalha o andamento das atividades do setor. Atualmente a maior parte do corpo funcional da DE é constituída por estagiários, que não podem responder por muitas das tarefas desenvolvidas no setor;
- Proceder com o mapeamento de processos – sugerido nesse trabalho – para que se possa acompanhar seu trâmite interno e assim diminuir ou mesmo erradicar as ocorrências de erro de envio;
- Reestruturação da forma de acondicionamento dos processos e documentos, identificando e enumerando as estantes para que consultas ao sistema sejam a única ferra-

menta necessária à localização de documentos e assim extinguir a estante de processos perdidos, prática inadmissível na Administração Pública;

- A Diretoria de Expediente – DE, como já disse ao longo deste trabalho, possui muitas atribuições. São essas atribuições que fazem com o setor sempre esteja com acúmulo de processos. A fim de que se possa evitar tal situação na Diretoria, a sistematização dos trabalhos, sob a forma de divisão de tarefas, além de mutirões e da reorganização do espaço físico aparecem alternativas de curto e médio prazo para equalização dessa questão.

5 - PLANO DE AÇÃO (APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H)

O quê	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Organizar a Diretoria de Expediente (DE)	Fazendo mutirão	Funcionários da diretoria e de outros setores	Início de 2014	DE	Para organizar as estantes e assim organizar os processos.
Limpar a Diretoria de Expediente	Fazendo mutirão	Funcionários do próprio setor	Início de 2014	DE	Para deixar o setor limpo para que as tramitações de 2014, ocorra mais rápido
Mapeamento dos processos (sugeridos nesse trabalho)	Estudando a tramitação de cada processo, para que assim possa se fazer seu fluxo.	Equipe de pesquisa	Início de 2014	DE	Facilitará a tramitação do processo agilizando o mesmo.
Analisar a estrutura organizacional	A partir do diagnostico organizacional, que será feito na gestão atual.	Uma equipe escolhida	Início de 2014	DE	Reestruturar o funcionamento da diretoria com base nas necessidades.
Identificar problemas do setor	Analisando as sugestões sugeridas nesse trabalho	Diretor do Setor	Início de 2014	DE	Para facilitar o funcionamento e o trabalho dos funcionários.
Fundir a Diretoria de Expediente com a DE_DCE	Deixando uma sala próxima da outra para solucionar possíveis problemas futuros.	Diretor do setor	Início de 2014	DE	Para facilitar a tramitação do processo, pois ocorre do processo está na DE_DCE e pessoas ir procurar ele no DE.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho descreveu e detalhou algumas das atribuições da Diretoria de Expediente - DE que é um setor do Tribunal de contas de Estado do Rio Grande do Norte. Com o propósito de melhorar e facilitar o ambiente de trabalho demonstrando possíveis soluções para alguns dos problemas que ocorrem no setor, apontou-se o caminho: total apoio da diretoria e servidores do setor. Através do método proposto de mapeamento de processo podem-se alcançar os objetivos, a saber: facilitar a vida dos funcionários, agilizar a tramitação e estadia do processo dentro do setor, priorizar as necessidades básicas da Diretoria - o que é de grande importância para que assim tudo posso funcionar bem, implantação das práticas sugeridas nesse trabalho só irá acrescentar e melhorar as práticas dentro do setor.

Modernizar as pratica de gestão é fortalecer as práticas de planejamento, aperfeiçoa aplicação dos recursos públicos com foco no resultado. Os problemas do setor são problemas de base de fácil solução, Tendo um bom planejamento organizacional com as soluções dadas nesse trabalho e com a ajuda de todos os problemas serão solucionados rapidamente mais isso não será o suficiente se quando tudo estiver organizado não continuarem botando em prática. Se possível e de interesse do diretor do setor realizar o mapeamento de todo tipo de processo que passa pelo setor para facilitar o fluxo do ano de 2014. Com o uso do mapeamento de processo é possível analisar os atuais fluxos tanto de entrada como de saída de processos.

Esperamos que esse trabalho sirva para amenizar e solucionar se não todos alguns dos problemas da diretoria, que possa servir de modelo em relação ao mapeamento que ele seja aplicado de forma adequada.

REFERÊNCIAS

ABDALA, E.C. **A gestão orientada por processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira**. CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS. RIBEIRÃO PRETO Anais...II, SP>2006. Arquivo disponível em: tp://www.facef.br/quarto-cbs/arquivos/41.pdf.

AMARAL, A. C. C. **Licitação e contratos administrativos –** Pareceres e comentários. Terceira Edição, Belo Horizonte, Editora Fórum, 2010.
Artigos acadêmicos pesquisados a partir da Internet;

ASSUNÇÃO, M.A; MENDES, P. J. V. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: Anais...- Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

Constituição da República Federativa do Brasil.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** Rio de janeiro: Campus, 1994.

DENCKER, Ada de Freitas M.; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas com ênfase em comunicação.** São Paulo: Futura, 2002.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). **Cadernos de Excelência: Processos.** 2007. Disponível em http://www.scribd.com./doc/45984040/processos-FNQ. Acesso. Dissertações de Mestrado pesquisados a partir da Internet e da base de dados da UFRN;

FERNANDES, Leandro Trigueiro. **Planejamento Estratégico como ferramenta de desenvolvimento na Gestão Pública: um estudo de caso na Câmara Municipal de Natal.** Natal. 2011

FULGÊNCIO, P. C.; **Glossário Vade Mecum.** 1ª Edição. Editora Mauad, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** . 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, O. **Contratos.** 24. Ed. Rio de janeiro: Forense, 2001.

Guia de Gestão de Processos de Governo. 2011. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria a prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004, cap. 6.

Lei Orgânica e Regimento Interno (2012) – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte;

LEIRIA, J. S. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos.** Porto Alegre: Leira & Pietzsch Editora Ltda, 224p, 2006.

Literatura específica sobre administração de processos administrativos no setor público;

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, M.C; COSTA, S.R.R. Práticas de gestão implementadas pelo Inmetro na Gestão de Processos. VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGET. **Anais...** Resende-RJ, 2009.

Plano estratégico (2009/2013) – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte;

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, F. X. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN.** 1ª Ed. – Pinhais, PR, 2011.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópoles: Vozes, 2007
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo I – Fotos da Diretoria de Expediente

Entrada
Figura 1

Figura 2

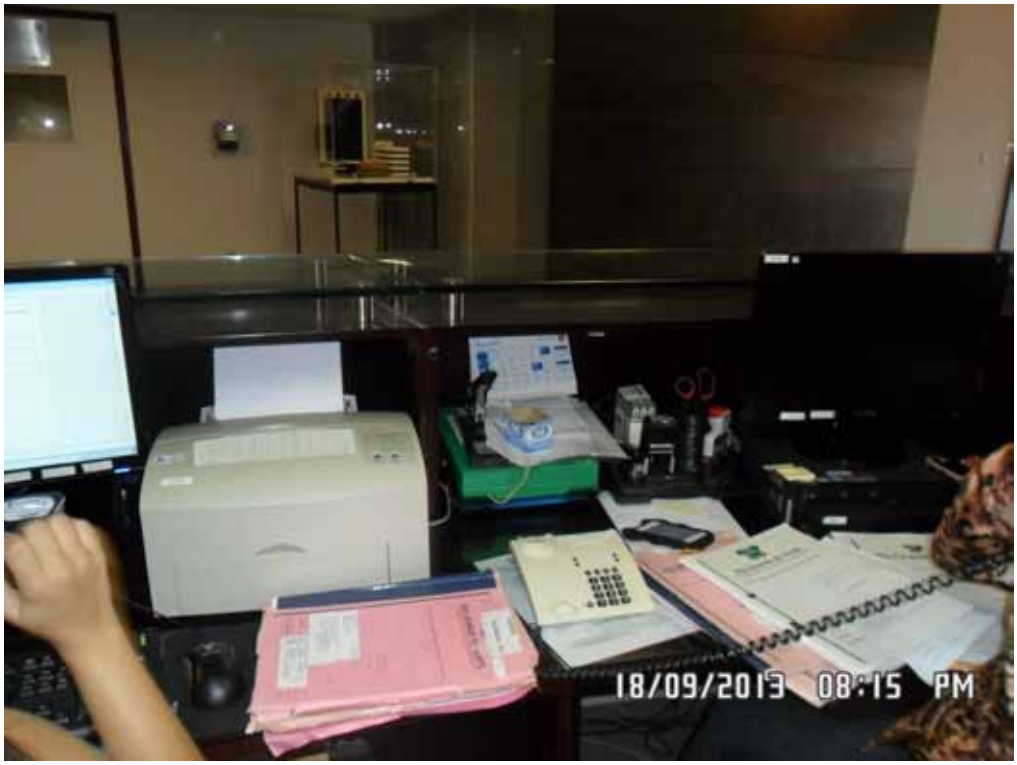


Figura 3

Figura 4

Anexo 2 – Área interna Diretoria de Expediente

Figura 1

Figura 2

Figura 3

MARIA JOSÉ ROQUE

SILVIA LINDSAY PESSOA DE ASSIS

REESTRUTURAÇÃO DO ALMOXARIFADO NUMA EMPRESA PÚBLICA ESTADUAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Gestão Pública com o requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora:
Profº Matilde Medeiros de Araújo, Msc

Natal (RN)
2013

RESUMO

O objetivo principal deste projeto é propor melhorias para o funcionamento do almoxarifado do Tribunal de Contas do Estado – TCE. Foram identificadas as atividades realizadas pelo almoxarifado, bem como a análise do layout. Igualmente foram verificados os procedimentos utilizados pelo almoxarifado, e ainda a estrutura de pessoal disponível. Finalmente, são apresentadas sugestões para a melhoria do funcionamento do almoxarifado.
Palavras-chave: almoxarifado, TCE, materiais.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 261
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 261
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA 262
1.3 - OBJETIVO DO ESTUDO 263
1.3.1 - Objetivo Geral 263
1.3.2 - Objetivo Específico 263
1.4 - JUSTIFICATIVA 265

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 265
2.1 - LOGÍSTICA 266
2.2 - ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 266
2.3 - ORGANIZAÇÃO DO ALMOXARIFADO 267

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 268
3.1 - TIPO DE ESTUDO 268
3.2 - ABORDAGEM DO ESTUDO 268
3.3 - COLETA DE DADOS 268
3.4 - TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS 268

4 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 268
4.1 - ATIVIDADES REALIZADAS NO ALMOXARIFADO 269
4.2 - LAYOUT DO ALMOXARIFADO 269
4.3 - MANUSEIO DOS MATERIAIS 271
4.4 - ESTRUTURA DE PESSOAL 271

5 - PLANO DE AÇÃO - 5W1H 272

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 273

REFERÊNCIAS 274

1 - INTRODUÇÃO

O tema em questão, reestruturação de um almoxarifado, requer uma minuciosa análise do que se propõe a fazer, nada podemos aleatoriamente aplicar, tentando mudar o caminho a ser seguido. Cada item deste setor tem suas características especificas e para tanto, requer uma atenção especial para não causar danos futuros.

A armazenagem de papeis, canetas, pastas, colas e outros, tem um prazo de validade diferente do álcool etílico, do material plástico descartável e de demais itens que compõe o almoxarifado. Esse projeto requer um estudo mais detalhado desde a disposição das estantes que vão abrigar os itens, a forma de manuseio, a locomoção dos funcionários, o balcão de atendimento, até a finalização da entrega de materiais.

Em suma, o estudo se propõe a dar outra dimensão ao ambiente no qual está inserido o "coração" de uma organização. É imperativo, pois é do almoxarifado que vai se originar todo o material para o trabalho a ser desenvolvido para atingir as metas propostas pela entidade.

Este projeto tem como tema principal demonstrar de forma coerente a administração dos bens de consumo que são utilizados na organização, já que o almoxarifado é o responsável direto por tudo que entra e sai para os demais setores executarem suas tarefas diárias.

A manutenção do estoque, novas compras e distribuição dos produtos no depósito também faz parte do almoxarifado, no qual, tem que se observar o menor preço, tempo de entrega e durabilidade do material. Se não houver um planejamento especifico dentro do almoxarifado vai ocasionar compras com altos custos, materiais de baixa durabilidade, descontrole dos recursos públicos e obviamente, inúmeras reclamações por partes dos gestores.

A análise e todos os dados citados nesse trabalho baseiam-se nas entrevistas e conversas feitas dentro do almoxarifado com os servidores e a direção do mesmo. Ressalte-se que, foi feito também um estudo mais aprofundado sobre logística para melhor entendimento do tema, vez que, ambos estão diretamente ligados dentro da área de ciências humanas.

Espera-se que o trabalho desenvolvido surta os efeitos legais esperados, que os estudos e pesquisas realizados na área da logística e da administração, possam gerar bons frutos oportunizando a mudança final tão esperada dentro do setor em questão, o almoxarifado.

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A história do Tribunal de Contas do Estado começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data da sua criação, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (presidente), Oscar Nogueira Fernandes, José Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros, Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procurador Geral do TCE, Múcio Vilar Ribeiro Dantas. Instalado em meio a uma histórica disputa política no Rio Grande do Norte, o Tribunal de Contas enfrentou sua primeira grande batalha no começo do Governo de Aluízio Alves, quando teve que provar sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal, sendo vitorioso. Apesar do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve relações amistosas com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto á sociedade. O segundo presidente do TCE, Romildo Gurgel, destacou-se como o grande articulador dessa consolidação, conscientizando a classe política da missão do Tribunal de Contas em fiscalizar o bom emprego do dinheiro público do Estado e dos municípios. Aluízio Alves foi o primeiro governador a ter as suas contas apreciadas pelo TCE.

Da Competência - De acordo com o artigo 52 da Constituição Estadual, "Constituição Estadual do Rio Grande do Norte/pag.23/de 03.10.89/ Assembleia Constituinte", compete à Assembleia Legislativa, através do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta. Composto por sete conselheiros, o Tribunal de Contas do Estado realiza o controle externo dos órgãos do Governo do Estado e de todos os municípios do Rio Grande do Norte, observando os aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade.

Conforme o artigo 53 da Constituição estadual, "Constituição Estadual do Rio Grande do Norte/pag.23/de 03.10.89/Assembleia Constituinte", compete ao Tribunal de Contas do Estado: I - apreciar as contas prestadas, anualmente, pelo Governador do Estado, mediante parecer prévio, a ser elaborado em sessenta (60) dias, a contar do seu recebimento; II - julgar as contas dos administradores dos três Poderes do Estado e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos da administração direta e indireta, inclusive das fundações, empresas públicas, autarquias e sociedades instituídas ou mantidas pelo Poder Público, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário; III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão e contratação de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, bem como as concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório; IV - realizar, por iniciativa própria, da Assembleia Legislativa, de Comissão técnica ou de inquérito, ou em razão de denúncia, inspeções e auditorias de natureza financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e demais entidades referidas no inciso II; V - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado a Município e a instituições públicas ou privadas; VI - prestar as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas; VII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelece, dentre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário; VIII - assinar prazo para que o órgão ou entidade fiscalizada adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade; IX - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Assembleia Legislativa; X - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, sugerindo, se for o caso, intervenção em Município. § 1º No caso de contrato, o ato de sustação é privativo da Assembleia Legislativa, que solicita, de imediato, ao Poder Executivo, as medidas cabíveis. § 2º Se a Assembleia Legislativa ou o Poder Executivo, no prazo de noventa (90) dias, não efetivarem as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decide a respeito. § 3º As decisões do Tribunal de Contas, de que resulte imputação de débito ou multa, têm eficácia de título executivo. § 4º O Tribunal de Contas encaminha à Assembleia Legislativa, relativamente às suas atividades, trimestral e anualmente, relatório operacional. § 5º O julgamento da regularidade das contas, pelo Tribunal de Contas, baseia-se em levantamentos realizados através de inspeções e auditorias, e em pronunciamentos dos administradores, emitindo os respectivos certificados. § 6º As decisões do Tribunal de Contas do Estado, relativas à legalidade dos atos referentes às atribuições de que tratam os incisos II, III, IV, V, VI e VII, deste artigo, inclusive no tocante aos Municípios, são tomadas no prazo de sessenta (60) dias, contados da data em que for concluído o trabalho da sua secretaria, o qual não pode ultrapassar noventa (90) dias.

Atualmente o Tribunal de Contas do Estado – TCE, está assim constituído: Presidente, Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves, Vice-Presidente, Conselheiro Carlos Thompson Costa Fernandes, Conselheira Maria Adélia Sales, Conselheiros: Tarcísio Costa, Renato Costa Dias, Francisco Potiguar Cavalcanti Júnior, Antônio Gilberto de Oliveira Jales, Auditores: Marco Antônio de Moraes Rêgo Montenegro e Cláudio José Freire Emerenciano.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

De forma geral, contextualização é o ato de vincular o conhecimento à sua origem e à sua aplicação. A ideia de contextualização entrou em pauta com a reforma do ensino médio, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que acredita na compreensão dos conhecimentos para uso cotidiano. Além disso, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), que são guias que orientam a escola e os professores na aplicação do novo modelo, estão estruturados sobre dois eixos principais: a interdisciplinaridade e a contextualização. Para o nosso proposito,

é uma forma de abordar o conteúdo ou mesmo situar tal fato no tempo e no espaço, do universo em que está envolvido. Este conceito aplica-se não somente para a área da educação mais também em todas as outras áreas que se refere à aplicação do ato de falar, ensinar, realizar, produzir, fazer, transmitir ao público o que se deseja focar. Em outras palavras, significa dizer que devemos ter o devido conhecimento, o essencial para aplica-lo corretamente quando for imprescindível dividi-lo ou repassa-lo para alguém. Em um almoxarifado ou em qualquer outro setor de uma organização, um funcionário deve ter mais experiência e capacidade que os demais para que o trabalho flua corretamente sem atropelos ou dificuldades, neste caso em pauta, um almoxarife. Entre outros fatores, eis porque toda organização deve capacitar o seu servidor, seja qual for o cargo que ocupa.

A planta baixa do almoxarifado esta apresentada na figura abaixo:

Figura 01- Planta baixa do Almoxarifado

Fonte: TCE-RN

1.3 - OBJETIVO DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de reestruturação do almoxarifado do Tribunal de Contas do Estado – TCE.

1.3.2 - Objetivo Específico:

a) Identificar as atividades realizadas no almoxarifado;

Figura 02- Sala de entrada onde estão alocados os três bureau dos servidores com o material de expediente e computador, 2 estantes com materiais de informática, 1 armário de ferro com gavetas, 1 bebedouro de água e mais algumas estantes

Fonte: TCE-RN

b) Analisar o layout atual do almoxarifado

Figura 03 - Entrando à direita na sala, único acesso de entrada e saída, encontraremos mais estantes com materiais diversos que formam vários corredores estreitos de passagem entre as mesmas e materiais estocados no chão como podemos ver na foto abaixo.

Fonte: TCE-RN

c) Verificar os procedimentos de manuseio de materiais

Figura 04 - Material estocado no chão.

Fonte: TCE-RN

d) Analisar a estrutura de pessoal que trabalha no almoxarifado

Figura 05 - Material também estocado no balcão de atendimento, ao lado dos servidores trabalhando.

Fonte: TCE-RN

1.4 - JUSTIFICATIVA

Melhor utilização dos recursos públicos – No âmbito da administração pública, parece haver um paradigma por parte da sociedade em geral, mesmo que analisado de forma empírica, de que a gestão dos recursos e do patrimônio público não é realizada com seriedade e que muitas vezes gasta-se nos serviços ou nos investimentos valores superiores a aqueles necessários. Por outro lado, a escassez de recursos financeiros, ou a falta de investimentos em instrumentos de controles para a geração de informações pode influenciar negativamente nesta visão considerando-se que a falta de dados impede uma análise com maior propriedade sobre a real necessidade de determinado gasto ou de determinado investimento. Essa falta de informações pode também levar as instituições a gastarem em áreas inadequadas e deixarem outras áreas com necessidades a descoberto. Em suma, o emprego correto dos recursos públicos cada vez mais torna-se confuso e inadequado.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico tem como objetivo desenvolver ideias com base em referências bibliográficas, visando o embasamento teórico do estudo e elucidar quais são os teóricos que já estudaram sobre o assunto e que lhe ajudarão a sustentar, embasar o tema que será desenvolvido.

O assunto em questão trata da reestruturação de um almoxarifado em uma empresa pública estadual. Almoxarifado significa o local onde se armazena todos os componentes a serem utilizados por uma empresa qualquer que seja o seu fim. Estes componentes devem estar catalogados por ordem alfabética e por utilização, de fácil acesso e precisamente ordenados em estantes ou outros quadros que mais se adequam ao seu manuseio.

O almoxarifado está também, diretamente ligado à logística, ferramenta fundamental na armazenagem ou estocagem, além do que, ela tem uma função essencial no planejamento, organização e controle das atividades a serem desenvolvidas. Por se tratar de um setor que é centralizador, que possibilita o trabalho dos demais setores existentes na empresa, deve-se priorizar as suas necessidades.

Outros fatores também influenciam no bom desempenho das atividades dentro do setor, entre eles, de acordo com Luz (1995, p. 98), "o clima organizacional é composto pelas impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, reflete o comportamento organizacional". Toda organização deve trabalhar de maneira a fornecer um clima organizacional favorável, já que Luz (1995, p. 99) diz que "o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio – económico e político, como também na vida particular dos funcionários".

O objetivo principal desse trabalho é identificar qual a melhor forma de acolher as necessidades no atendimento interno sem desperdício do material.

Então vejamos pela ordem dos fatores:

a) Usar da licitação para compra de material;
b) Preço e prazo são indispensáveis;
c) Conferencia do material recebido;
d) Estoca-los corretamente no depósito;
e) Fazer as planilhas e/ou tabelas;
f) Controlar pedidos excessivos dos setores;
g) Dar baixa nos materiais que saíram;
h) Abastecer sempre as estantes;
i) Observar sempre o prazo de validade se houver material perecível.

Neste almoxarifado em questão, o qual deu origem a este trabalho, um dos pontos mais crítico é o espaço físico, principalmente na parte do deposito geral. Apesar dos materiais estarem dispostos em estantes que ocupam todas as paredes e também o meio da sala, não há como manter uma locomoção satisfatória e ter ainda um atendimento ágil para os pedidos requisitados.

Para compra de novos materiais a licitação sempre tem um tramite demorado, principalmente na parte da entrega dos produtos, a estocagem no depósito é quase que inviável se não houver acomodação prévia do material já existente. O controle da entrada e da saída é feita por tabelas que geram o estoque atual, tanto no deposito quanto nas prateleiras, que são abastecidas sempre que há o atendimento dos pedidos dos setores.

2.1 - LOGÍSTICA

Segundo Oliveira (2006), a palavra logística é originária da palavra francesa *loger*, que significa acomodar, alojar, enquanto que outros autores afirmam que é derivada do grego Logos (razão) que significa a arte de calcular ou manutenção de detalhes de uma operação. No Dicionário Aurélio, o termo logística vem do francês *"logistique"* e, entre outras, tem como definição a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de projeto de desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos. (FERREIRA, 1986, p. 1045).

No processo logístico, armazenar e estocar tem um papel fundamental, uma vez que oferecem valor de tempo e lugar determinado do material, na quantidade e momento certo a ser distribuído ou usado. Podemos ainda citar, que dentro da logística existe a junção de quatro atividades básicas que se inicia com a aquisição, depois a movimentação, em seguida a armazenagem e por fim, a entrega do produto.

Dentro de uma empresa, especialmente na armazenagem e no estoque, a logística poderá ser a passagem para a caracterização aos olhos de seus usuários, no tocante a redução de custos e agregação de valores para a empresa. A melhor maneira de estocagem é aquela que procura maximizar o espaço físico, o mau aproveitamento pode tornar o almoxarifado não muito econômico e difícil de trabalhar. Deve-se então, manter uma ordem de tarefas dentro do almoxarifado de modo que não fuja a regra, tanto no depósito quanto em toda a área a qual ele pertence.

2.2 - ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

O almoxarifado se constituía em um depósito, quase sempre o pior e mais inadequado local da empresa, onde os materiais eram acumulados de qualquer forma, utilizando mão-de-obra desqualificada acarretando inúmeros problemas, tanto físico como administrativo. Com o tempo surgiram sistemas de manuseio e de armazenagem bastante sofisticados, o que acarretou aumento da produtividade, maior segurança nas operações de controle e rapidez na obtenção das informações.

O termo Almoxarifado é derivado de um vocábulo árabe que significa "depositar". A atividade de material existe desde a mais remota época, através das trocas de caças e de utensílios até chegarmos aos dias de hoje, passando pela Revolução Industrial. Produzir, estocar, trocar objetos e mercadorias é algo tão antigo quanto à existência do ser humano.

A Revolução Industrial, em meados dos séc. XVIII e XIX, acirrou a concorrência de mercado e sofisticou as operações de comercialização dos produtos, fazendo com que "compras" e "estoques" ganhassem maior importância. Este período foi marcado por modificações profundas nos métodos do sistema de fabricação e estocagem em maior escala. O trabalho, até então, totalmente artesanal foi em parte substituído pelas máquinas, fazendo com a produção evoluísse para um estágio tecnologicamente mais avançado e os estoques passassem a ser vistos sob um outro prisma pelas administrações.

2.3 - ORGANIZAÇÃO DO ALMOXARIFADO

Espaço e *layout* - Um dos maiores problemas de quem cuida de um Almoxarifado é de como melhor aproveitar seu espaço para manter a organização e os níveis de segurança. Uma correta distribuição do espaço dentro do Almoxarifado consiste em verificar e determinar:

- As quantidades dos materiais;
- O espaço em que os materiais irão ocupar no Almoxarifado;
- A metragem dos suportes, prateleiras, estrados e outros onde os materiais serão armazenados;
- Área para possíveis expansões.

Almoxarifado é um local de grande circulação de pessoas e dos mais variados tipos de produtos, assim, ao programar o *layout* de um Almoxarifado não se esqueça:

- A carga e a descarga de materiais devem ser sempre feitas de forma segura e bastante ágil;
- A altura do Almoxarifado deve ser compatível com o tipo de produto a ser estocado, assim como as portas de entrada e saída;
- A largura, o comprimento, a altura, o volume etc. dos materiais que serão transportados em veículos são importantes fatores que deverão compor o planejamento;
- Os pavimentos devem ser projetados de maneira a suportar o empilhamento dos materiais estocados.

Manuseio e armazenamento de materiais:

- Os produtos deverão ser transportados sempre sobre um só veículo. As mudanças podem ocasionar quedas que danificarão o material;
- Os produtos devem ser manuseados prevendo-se a ocorrência seguinte que aquele produto terá. Isso ajuda a evitar retrocesso ou voltas desnecessárias e o congestionamento dos corredores;
- Devem sempre ser utilizados veículos adequados.

Controle de estoque dos materiais - A manutenção dos estoques é uma das atividades do chamado "Ciclo Crítico das Atividades Logísticas". Para que essa manutenção ocorra de forma adequada, é necessário administrar, de forma correta, as compras, o suprimento e a armazenagem dos materiais necessários ao contínuo funcionamento da empresa. Para que se tenha uma administração conveniente a um almoxarifado deve-se primeiro planejar, o que requer uma série de requisitos indispensáveis ao bom desempenho do trabalho a ser praticado. Se não vejamos: organização, direção, coordenação e controle das tarefas a serem realizadas, recebimentos, armazenamentos e controles dos materiais recebidos e ainda o mais importante, a qualidade e preço do produto no momento da compra para abastecimento do almoxarifado.

Trocando em "miúdos", a eficiência de um almoxarifado depende muito da redução da distância interna percorrida, ou seja, as idas e voltas no atendimento, da melhor utilização de sua capacidade volumétrica, sendo que sua principal atribuição é receber para guardar e proteger os materiais adquiridos pela empresa, entregar os materiais mediante requisições autorizadas aos usuários de outros setores e manter atualizado o registro de estoque.

Uma vez que o Almoxarifado permite o controle de todas as entradas e saídas a sua integração possibilita a contabilização automática de toda a sua movimentação. Vamos então, lembrar os pontos essenciais neste setor e suas principais funções para aplicação das suas atividades:

- Receber e conferir os materiais adquiridos: a cada pedido deve-se conferir item por item, observando os valores e sua qualidade;
- Armazenar e registrar os materiais em estoque: coloca-los no seu devido lugar e registrar no sistema a sua entrada no depósito;

- Registrar em sistema próprio as notas fiscais dos materiais recebidos: após a conferência arquiva-las adequadamente ou encaminhar ao Departamento de Contabilidade/Finanças para pagamento;
- Elaborar estatísticas de consumo por materiais: manter atualizado o sistema de entrada e saída dos materiais;
- Elaborar os balancetes dos materiais existentes: possibilita o acompanhamento do que existe no estoque;
- Preservar a qualidade e as quantidades dos materiais estocados: manter a organização e prevenção do depósito;
- Viabilizar o inventário anual dos materiais estocados: controle do patrimônio existente na Instituição;
- Garantir que as instalações estejam adequadas para movimentação e retiradas dos materiais visando um atendimento ágil e eficiente;
- Organizar e manter atualizado o registro de estoque do material existente estabelecendo normas de armazenamento dos materiais estocados, estabelecer as necessidades de aquisição dos materiais de consumo para fins de reposição de estoque, bem como solicitar sua aquisição previamente.

Da análise feita no almoxarifado, tema objeto do trabalho em questão, conclui-se que além de todas essas normas básicas de organização, controle, compras, abastecimento, entrada e saída, manuseio do estoque e outras mais que se fazem necessárias ao bom desempenho do almoxarifado, qualquer que seja o seu fim, observa-se que em muitos autores, revistas, sites e documentários não citam a importância que tem a parte humana neste sistema como um todo, ou seja, a mão de obra operária.

Para tudo se tem uma regra, uma ação, uma contrapartida, mais para que todas essas normas funcionem a contento, a parte humana, no caso, os funcionários que fazem parte deste setor, tornam-se totalmente indispensáveis e extremamente necessárias para que tudo se realize satisfatoriamente.

Ressalte-se, que em muitas leituras feitas e pesquisas na internet em busca de dados para compor o presente trabalho, há Instituições em que muitos almoxarifados são de última geração, dependendo de sua atividade principal, é totalmente dispensável a parte humana e são substituídas por um maquinário inteligente que fazem todo o serviço.

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DE ESTUDO – O presente estudo trata de uma pesquisa descrita, pois pretende descrever fatos e fenômenos de uma dada realidade.

3.2 - ABORDAGEM DO ESTUDO – O estudo aborda o almoxarifado Central do Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN.

3.3 - COLETA DE DADOS – Os dados foram coletados através de observações pessoais e entrevistas não estruturadas com os responsáveis pelo setor.

3.4 - TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS – Pela natureza do estudo, os dados foram analisados qualitativamente.

4 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O Diagnóstico Situacional foi elaborado considerando os seguintes aspectos: atividades realizadas no almoxarifado, procedimentos de manuseio de materiais e estrutura de pessoal. A seguir será apresentada a análise de cada item.

4.1 - ATIVIDADES REALIZADAS NO ALMOXARIFADO

O trabalho do almoxarife - Os almoxarifes recepcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar. O servidor responsável pelo almoxarifado precisa conhecer bem sua área de trabalho, estar capacitado para desenvolver a sua função, uma vez que ele lida com um número muito grande de objetos, e ainda, existe a parte social dentro do setor que abrange o atendimento ao público e a outros servidores.

4.2 - *LAYOUT* DO ALMOXARIFADO

O almoxarifado do Tribunal de Contas do Estado esta situado na parte térrea do prédio, onde também estão alguns outros setores como o arquivo, a reprografia, a segurança, as garagens, os motoristas e serviços gerais. Este setor dispõe apenas de uma sala pequena e sem estrutura para comportar o que de fato podemos chamar de um almoxarifado, onde ainda, abriga a mesa do almoxarife, do Diretor, equipamentos de informática, as estantes e o balcão no qual são feitos os recebimentos e as entregas dos pedidos. Lembramos também, que o depósito fica em outra área do prédio, distante do referido almoxarifado.

Figura 06 - Placa de identificação do almoxarifado, em metal, que tem também o logotipo do Tribunal de Contas do Estado-TCE, localizada acima da porta de entrada do setor.

Figura 07 - Porta de entrada do almoxarifado, em metal, com trinco e persianas que permite verificar se tem servidores no setor.

Fonte: TCE-RN

Este setor está diretamente ligado a Diretoria de Assuntos Gerais – DAG, de onde partem todos os direcionamentos quando o almoxarifado precisa de novas compras, de reposições, equipamentos ou outros itens ligados a sua funcionalidade. Desse modo, a direção do setor mantém a organização do estoque atualizada para que não venha a faltar material de expediente e de outros usos, para abastecer os demais setores e nem tão pouco desperdício de recursos públicos, com a estocagem de materiais obsoletos em suas dependências e depósito.

Figura 08 - Sala de entrada onde estão alocados os três bureau dos servidores com o material de expediente e computador, 2 estantes com materiais de informática, 1 armário de ferro com gavetas, 1 bebedouro de água e mais algumas estantes.

Fonte: TCE-RN

No primeiro contato feito com os funcionários do almoxarifado para dar inicio a análise do estudo do Trabalho de Conclusão de Curso, enfatizamos que foi observado em primeira mão pelos presentes, a questão do espaço físico no setor e também no depósito de materiais. Atualmente, o almoxarifado fica no subsolo onde também se encontram diversos setores, o acesso para os outros andares do prédio tem de ser pelo elevador ou pela escada, o que dificulta muito a questão da locomoção tanto de pessoas como de materiais.

Segundo Viana, (1998, apud FRANÇA et al, 2006, p. 2) depositar materiais no almoxarifado é o mesmo que depositar dinheiro em um banco. Sendo assim, o almoxarifado deve possuir condições para assegurar que o material adequado, na quantidade devida, estará no local certo, quando necessário, por meio de armazenagem de materiais, de acordo com as normas adequadas, objetivando resguardar, além de preservar a qualidade e as exatas quantidades.

A proposta de reestruturação do almoxarifado tem como objetivo concretizar ações predefinidas que busquem avaliar o elemento de estudo, através de ferramentas que possibilitem visualizar a real dimensão da sua situação. Esse dimensionamento será feito através da aplicação de ferramentas e execução de ações que abordarão as atividades de recebimento, armazenagem, movimentação e expedição de materiais.

Então vejamos. De inicio, necessário se faz que tenhamos uma área suficientemente adequada para abrigar tudo o que vamos trabalhar.

Dividir o ambiente escolhido de forma que funcione:

- Uma recepção adequada onde se atenda os funcionários dos outros setores que buscam materiais;
- Uma sala reservada para o Diretor do almoxarifado;
- Uma sala onde abrigue o almoxarife e seu auxiliar para o controle do estoque com equipamentos adequados;
- Um salão interligado com os outros ambientes, onde ira abrigar todo material do almoxarifado em exposição, de fácil acesso, disponibilizados em estantes;
- Equipamentos de trabalho em todos os ambientes facilitando a atualização e a conferência imediata dos estoques;
- Uma área estratégica para o recebimento do material comprado, facilitando a conferência e locomoção para o depósito;
- Um equipamento de fácil manuseio que seja de uso exclusivo para o transporte do material até o seu destino;
- Um salão onde seja inserido o depósito com a devida segurança exigida aos materiais estocados nos padrões convenientes;
- Treinamento de capacitação para os funcionários do setor.

Esta proposta ainda cabe alterações caso seja apropriado, de forma que venha a melhorar o desempenho dentro do almoxarifado, no que diz respeito às atribuições dos servidores e também, nos itens essenciais referentes aos materiais do aludido setor.

Para melhor ambientação do espaço físico, é essencial que o almoxarifado possua um espaço físico adequado a sua utilização, no que diz respeito a armazenagem e estocagem dos materiais, um amplo espaço para que os servidores possam locomover-se convenientemente de acordo com as necessidades do setor, possam atender os servidores de outros setores adequadamente, como também, uma boa apresentação é indispensável em qualquer outro lugar de trabalho.

4.3 - MANUSEIO DOS MATERIAIS

A forma de manuseio e manutenção dos materiais é a execução de um conjunto de métodos e técnicas recomendadas visando à movimentação e o manejo correto e seguro de materiais, desde o recebimento até às áreas de estocagem e quando de sua separação para distribuição às outras Unidades Armazenadoras de Materiais ou Unidades Consumidoras e que envolvem trabalhadores, equipamentos e utensílios, manuais e motorizados, buscando agilidade, redução de custos e tempo, segurança patrimonial e física dos trabalhadores, com a eliminação de acidentes e perdas (FILADELFO, 2009).

Figura 09 - Entrando à direita na sala, único acesso de entrada e saída, encontraremos mais estantes com materiais diversos que formam vários corredores estreitos de passagem entre as mesmas e materiais estocados no chão como podemos ver na foto abaixo.

Fonte: TCE-RN

No almoxarifado, o qual originou o objeto deste estudo, o transporte do material para estocagem no depósito ou no salão principal do setor, faz-se por meio de um carrinho tipo esses utilizados em supermercado, e/ou quando se faz a entrega do material para os demais setores da empresa, dependendo da quantidade solicitada, leva-se manualmente por intermédio do Auxiliar de Serviços Gerais.

A manutenção acontece quando não tem mais o material nas prateleiras, então é feita a reposição mediante o levantamento do estoque no depósito via sistema de informática utilizado no setor. O controle do estoque também é feito pelo sistema de informática, observando a quantidade existente no depósito, se é necessário novas compras para abastecimento, é encaminhado memorando para a Diretoria de Administração Geral, que vai autorizar e providenciar o que for necessário para tal fim.

4.4 - ESTRUTURA DE PESSOAL

O almoxarifado conta com 3 servidores que realizam as funções de almoxarife que é o responsável pelo setor e também pela parte administrativa, 2 auxiliares que fazem o recebimento e entrega de materiais tanto no depósito quanto no balcão de atendimento, como também, abastecer as prateleiras.

Figura 10 - Material de informática

Figura 11 - Servidores trabalhando

Figura 12 - Material estocado no chão

Fonte: TCE-RN

Pela ordem do serviço, há 10 itens básicos comuns e indispensáveis à manutenção do almoxarifado para que o trabalho aconteça satisfatoriamente:

- Solicitação da compra de material;
- Liberação de recursos pelo setor competente;
- Resultado do pregão licitatório;
- Recebimento e conferencia dos novos materiais;
- Estocagem no setor e depósito;
- Atualização do sistema operacional;
- Arquivamento de notas fiscais;
- Reabastecimento das prateleiras;
- Atendimento aos servidores;
- Conferência e entrega do pedido solicitado.

5 - PLANO DE AÇÃO – 5W1H

O **Plano de Ação** do tipo 5W1H é fundamentado em um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e apontado como o trabalho deverá ser realizado, bem como os prazos, os custos envolvidos e, é claro, o motivo provocador da intervenção. Trata-se da contração de um conjunto de palavras, formando uma sigla em inglês, de acordo com a ordem no gráfico abaixo:

5 W	1H
***W**hat* – o que fazer	***H**ow* – como fazer
***W**hy* – porque fazer	
***W**ho* – quem fará	
***W**here* – onde será feito	
***W**hen* – quando será feito	

No que se refere ao Plano de Ação para a Reestruturação do Almoxarifado do Tribunal de Contas do Estado, o modelo 5W1H obedece a seguinte configuração:

PLANO DE AÇÃO - ALMOXARIFADO DO TCE-RN			
Responsável:	**TCE-RN**	Data:	**A definir**
PLANO DE AÇÃO			
O QUE	REESTRUTURAÇÃO DO ALMOXARIFADO		
PORQUE	ATUALIZAÇÃO DO SETOR		
QUEM	PROJETO DO TCC		
ONDE	ALMOXARIFADO CENTRAL		
QUANDO	EM 2014		
COMO	PROPOSTAS DO TCC		

No item *What*, o que fazer: reestruturar o almoxarifado com a finalidade de melhorias no que diz respeito ao espaço físico e visual do setor;

No item *Why*, porque fazer: o setor precisa de atualização na parte da acomodação dos materiais, informática e pessoal;

No item *Who*, quem fará: este é o tema e o objetivo principal do projeto do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC;

No item *Where*, onde será feito: em todo o almoxarifado e também no depósito de acordo com a proposta sugerida;

No item *When*, quando será feito: o período será estipulado mediante as necessidades do setor;

No item *How*, como fazer: obedecendo as sugestões proposta pelo presente projeto, cujo tema é o objetivo fundamental.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi feito um diagnóstico da situação atual do almoxarifado através de entrevistas e observações, detectou-se a necessidade de um espaço físico apropriado ao setor, no qual se possam dispor todos os itens ordenadamente de forma que todo servidor tenha a praticidade imediata de identificar e manusear sem dificuldades, o controle de entrada e saída do material. Que seja possível ainda, fazer a demonstração de planilhas e tabelas, como também, o material em estoque no depósito.

O balcão de atendimento aos servidores dos outros setores deve ser de fácil acesso para que o atendimento seja rápido e fácil, inclusive para a entrega do material. O responsável pelo almoxarifado, o almoxarife, que, segundo uma das acepções do Dicionário Aulete[1] de Língua

1 Almoxarife (s.m.) [1] Administrador de almoxarifado; [2] Ant. Oficial da Fazenda responsável por cobrar as rendas reais; [3] Ant. Aquele que administrava o tesouro público; tesoureiro da casa real; [4] Ant. Empregado encarregado de administrar as propriedades da casa real; [5] Ant. Cobrador de pedágio. [F.: Do ár. *al-muxarif,* 'nobre, honrado'; 'tesoureiro'.]. Disponível em http://aulete.uol.com.br/nossoaulete/almoxarife

portuguesa, é o "Administrador de almoxarifado", ou seja a pessoa encarregada da organização do almoxarifado, recebendo, conferindo, estocando, devolvendo, despachando os pedidos, disponibilizando relatórios para compras e reposições, atuando para que os materiais necessários à produção estejam disponíveis para uso além de ter uma capacitação adequada para exercer a sua função, é preciso ter um espaço físico apropriado para a sua locomoção dentro do setor e também a comunicação com demais funcionários.

Ressalte-se que se faz necessário que o setor em questão, tenha um sistema informatizado adequado ao seu trabalho para que os funcionários possam manter todas as tabelas atualizadas, saber a real quantidade de material por itens existente no depósito, facilitando assim a necessidade de realizar novas compras e manter o estoque em dia e obviamente, manter em dia a parte administrativa do almoxarifado.

Considerando a empresa pública analisada, a eficiência e a praticidade desses recursos são baseadas na gestão de estoques, onde se aplicam positivamente na administração do patrimônio público**.**

REFERÊNCIAS

BRASIL. Leis. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação – nº 9.394/96**, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

DAVIS, Mark M. *et. al.* **Fundamentos da Administração da Produção.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais. Edição compacta**. SÃO PAULO: ATLAS, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. SÃO PAULO, ATLAS, 1994.

DIAS, Marco Aurélio P. **Gerência de Materiais**. SÃO PAULO: ATLAS, 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. Disponível em http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36889801822.pdf.

FILADELFO, Geraldo Caxias. **Manual de Rotinas e Procedimentos sobre Gestão de Estoques no Município do Rio de Janeiro**. 2009. 44p. Disponível em http://200.141.78.79/dlstatic/10112/317751/DLFE-190805.pdf/1.0

I-Dicionário Aulete da Língua Portuguesa: http://aulete.uol.com.br/nossoaulete/almoxarife

OLIVEIRA**,** Luciel Henrique de**. Introdução à Logística**. 2006. 3 p. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/introducao-a-logistica/11946/

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. SÃO PAULO: ATLAS, 2000.

MARIA SOCORRO DUARTE REGINALDO

LIANE GRANT D'ÁVILA BARBOSA

TEMA: SEGURANÇA DO TRABALHO NO ÂMBITO DO TCE/RN À LUZ DA NORMA REGULAMENTADORA Nº 09/1994

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes

Natal (RN)
2013

RESUMO

A evolução da área de segurança do trabalho se deu por causa dos mais diversos estudos realizados sobre o tema. Houve uma mudança no modo de ver a segurança no trabalho, passando do enfoque puramente informativo para corretivo e preventivo; além disso, procurou-se englobar e integrar a organização como um todo, no intuito de dar proteção ao empregado, resguardando sua saúde e sua vida e também propiciando o progresso da empresa (ALBERTON, 1996).
Os acidentes do trabalho (AT) são fenômenos socialmente determinados, ou seja, diferente de ser obra do acaso como dá a entender a palavra "acidente", eles são previsíveis e preveníveis e os fatores que podem desencadeá-los estão presentes na situação de trabalho (passíveis de identificação) muito tempo antes de serem desencadeados. Por tanto a eliminação / neutralização de tais fatores, pode evitar / mitigar a ocorrência de novos episódios semelhantes (ALMEIDA; BINDER,2000).
A busca por um Desenvolvimento Sustentável é decorrência do esgotamento dos recursos naturais do planeta que exige uma política globalizada com práticas de desenvolvimento econômico compatível com a proteção da qualidade de vida das gerações futuras. Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada dentro das instalações do TCE/RN, a luz da segurança do trabalho com o objetivo de avaliar a percepção dos funcionários quanto aos impactos ambientais e os riscos eminentes em cada setor, bem como a questão da acessibilidade dentro da instituição.
Segundo PERES, 1987, pág. 97, o serviço público caracteriza-se pelos serviços prestados

através de instituições mantidas pelo Estado, com o objetivo de proporcionar, amplificar e defender o bem comum – que consiste em atender as necessidades básicas e secundárias de todos os homens de uma sociedade.
A Segurança do Trabalho é um tema de grande relevância. A Indústria da Construção Civil (ICC) mantém elevados índices de Acidentes de Trabalho (AT) e apresenta uma das piores condições de segurança do trabalho, em nível mundial. A baixa qualificação, a elevada rotatividade e o reduzido investimento por parte das empresas em treinamento e desenvolvimento costumam ser característicos dessa indústria.
Diante de tais constatações, e levando em consideração a Gestão Publica, torna-se relevante a identificação e análise de aspectos que envolvem o acidente de trabalho, medidas preventivas, alem disso, soluções e medidas mitigadoras acerca do assunto. Neste aspecto, buscamos dar ênfase a segurança não apenas voltada à exigência da legislação trabalhista, mas observando a qualidade de vida de seus colaboradores, levando em consideração principalmente a garantia do direito à vida, ao bem estar e a saúde, cumprindo com as prerrogativas que são de direitos do cidadão.
Palavras-chave: Segurança do Trabalho. Gestão Pública. Acessibilidade. Saúde.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 278
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 278
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA 282
1.3 - OBJETIVO DO ESTUDO 283
1.3.1 - Objetivo Geral 283
1.3.2 - Objetivo Específico 283
1.4 - JUSTIFICATIVA 283

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 283
2.1 - PARA QUE SERVE O PPRA 284
2.2 - PARA QUE SERVE O PCMSO 285
2.3 - ERGONOMIA – ESPAÇO FÍSICO, EQUIPAMENTOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 286
2.4 - APOIOS ESPECIAIS 286
2.5 - NORMAS ABNT 287
2.6 - ACESSIBILIDADE 287
2.7 - REPERTÓRIO OIT 288
2.8 - DECRETO Nº 5.296/04 289

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA 290
3.1 TIPO DE PESQUISA 290
3.2 UNIDADE DA ANÁLISE 290
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 291
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 291

4 - ANÁLISE 292
4.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS 292
4.1.1 Causas dos Acidentes de Trabalho 297
4.2 POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS 297

5 - MATRIZ 5W2H 297

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 297

REFERÊNCIAS 298

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A história do Tribunal de Contas do Estado começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data oficial da sua criação, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (presidente), Oscar Nogueira Fernandes, José Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros, Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procurador Geral do TCE, Múcio Vilar Ribeiro Dantas.

Instalado em meio a uma histórica disputa política no Rio Grande do Norte, o Tribunal de Contas enfrentou sua primeira grande batalha no começo do Governo de Aluízio Alves, quando teve que provar sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal, sendo vitorioso. Na época, funcionava na Rua Campos Sales. Apesar do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve relações amistosas com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto á sociedade. O segundo presidente do TCE, Romildo Gurgel, destacou-se como o grande articulador dessa consolidação, conscientizando a classe política da missão do Tribunal de Contas em fiscalizar o bom emprego do dinheiro público do Estado e dos municípios.

Aluízio Alves foi o primeiro governador a ter as suas contas apreciadas pelo TCE. Ainda no seu governo, o Tribunal de Contas ganhou novas instalações físicas e sua segunda sede, localizada na Rua Seridó, em frente ao Colégio Sete de Setembro. Ganhou também uma nova formação, aumentando de sete para nove conselheiros, sendo nomeados dois novos membros, o ex-governador José Varela e José Petronilo Fernandes. Alguns anos depois, o TCE retomou a sua composição original, com sete membros.

A conquista por uma sede própria foi outra batalha histórica vencida pelo Tribunal, instalando-se definitivamente em um prédio pertencente ‘a Assembléia Legislativa, na Avenida Getúlio Vargas. O crescimento das atribuições do TCE e do próprio Estado, revelaram a necessidade de construção de novas instalações para o Tribunal.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte - TCE-RN completou, em 2007, cinqüenta anos de criação legal. Em cinco décadas de defesa da aplicação adequada e legítima dos recursos públicos dos entes jurisdicionados (o Estado do Rio Grande do Norte, os atuais 167 Municípios e dezenas de entes da Administração Indireta estadual e municipal), o TCE-RN manteve um grau de atuação compatível com uma estrutura material e de pessoal que sempre esteve aquém de suas reais necessidades.

A passagem das décadas permite aos homens e às instituições a revisão de conceitos e atitudes equivocados - ou a reforma de opiniões que, embora certas no passado, mostram-se inconvenientes no tempo presente e especialmente inadequada para a ação futura. Vinte anos após a Constituição da República de 1988, que maximizou a atuação dos órgãos de controle, e alicerçado no trabalho de sua estruturação física e nos primeiros passos de uma renovação de seu quadro de pessoal, o TCE-RN chega ao momento histórico de planejar seu futuro.

A passagem das décadas permite aos homens e às instituições a revisão de conceitos e atitudes equivocados - ou a reforma de opiniões que, embora certas no passado, mostram-se inconvenientes no tempo presente e especialmente inadequada para a ação futura. Vinte anos após a Constituição da República de 1988, que maximizou a atuação dos órgãos de controle, e alicerçado no trabalho de sua estruturação física e nos primeiros passos de uma renovação de seu quadro de pessoal, o TCE-RN chega ao momento histórico de planejar seu futuro.

O Plano Estratégico delineado é, pois, um sinal de maturidade institucional. Por meio dele, o TCE-RN lança metas para o seu futuro, baseado nos dados concretos de sua situação atual. Tais metas não foram escolhidas por acaso, mas selecionadas estrategicamente: são vinte e dois objetivos claros, precisos e mensuráveis, que motivarão as autoridades e técnicos que compõem o TCE-RN e permitirão a cobrança de toda a sociedade.

Os cidadãos do Estado do Rio Grande do Norte têm o direito de esperar do seu Tribunal de Contas uma atuação eficiente e célere, com resultados justos e efetivos. O primeiro Plano

Estratégico do TCE-RN não será um fim em si mesmo, mas uma ferramenta poderosa e dinâmica para o controle das atividades internas e para o alcance das metas institucionais do órgão.

Planejando seus objetivos para o qüinqüênio 2009-2013, o TCE-RN garantirá à sociedade que os recursos investidos no órgão terão o retorno esperado, isto é, que as despesas fiscalizadas de cada um dos entes jurisdicionados sejam aplicadas lícitas, econômica e integralmente na construção do bem comum.

MISSÃO:

"Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade."

VISÃO:

"Ser instituição de referência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania."

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**,** no uso de suas atribuições constitucionais, e, tendo em vista as competências que lhe confere o inciso XIX do artigo 7º de sua Lei Orgânica, Lei Complementar Estadual nº 464, de 5 de janeiro de 2012, combinado com o inciso IX do artigo 12 do seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 09/2012–TCE/RN, de 19 de abril de 2012, considerando os artigos 70, 71 e 75 da Constituição Federal – CF, que estabelecem as competências dos Tribunais de Contas.

Considerando os artigos 53 e 56 da Constituição Estadual – CE, os quais estabelecem as competências do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN;

Ainda em consideração a Lei Complementar Nacional nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dispõe, em seus artigos 56, 57 e 59, sobre as atribuições dos Tribunais de Contas na fiscalização de seu cumprimento.

Considerando a necessidade de estabelecer para as administrações do Estado do Rio Grande do Norte e dos seus Municípios padronização de procedimentos relativos ao cumprimento da LRF, bem como de outros a serem adotados pelo TCE/RN no âmbito da fiscalização a seu cargo.

Verificando a necessidade de adequação dos procedimentos da LRF às disposições estabelecidas nas portarias da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, do Ministério da Fazenda, órgão central do Sistema de Contabilidade Federal, editadas para efeito de cumprimento do disposto no § 2º do art. 50 da LRF.

Consoante a necessidade de permanente aprimoramento e atualização das rotinas do Sistema Integrado de Auditoria Informatizada – SIAI, instituído por este Tribunal, e analisando a competência constitucional atribuída ao sistema de controle interno no sentido de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional, baseado nestes princípios norteadores, é que o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte atua em todo o Estado, fiscalizando a aplicação correta dos recursos públicos. Para o pleno desenvolvimento das suas atividades, trabalha com órgãos decisórios, auxiliares e complementares assim distribuídos:

O Pleno - constituído pela totalidade dos Conselheiros, é responsável pelo julgamento dos processos administrativos e constantes da ordem do dia, assim como a decisão sobre os requerimentos e moções de sua competência. **Reúnem-se todas as terças e quintas-feiras, ás 10h30m, na sala do plenário.**

As Câmaras - compostas por três Conselheiros, reúnem-se em sessão ordinária, uma vez por semana, e em sessões extraordinárias, quando convocadas pelo seu Presidente ou por deliberação da maioria dos membros das Câmaras.

A **Primeira Câmara de Contas** têm competência sobre a Administração Pública Municipal, direta e indireta, com as atribuições definidas pelo Tribunal Pleno, previstas no art. 88 do Regimento Interno. Reúne-se na quinta-feira, ás 9:30h, na sala do Plenário.

A **Segunda Câmara de Contas** tem competência para exame dos processos originários da Administração Indireta do Estado, que inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual, exercitando as suas atribuições nas situações discriminadas no art. 88 do Regimento Interno, exceto naquelas da competência privativa do Pleno. Suas reuniões ordinárias ocorrem todas as terças-feiras a partir das 09 horas. Como Órgão Executivo da Segunda Câmara, funciona a Diretoria da Administração Indireta - DAI, localizada no 6º andar do edifício do Tribunal, atendendo pelo telefax (84) 3642-7315 e funcionando em dois turnos.

Há ainda a **Diretoria da Administração Direta - DAD**, responsável pela fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária de todos os Órgãos que integram a Administração Direta do Estado, emitindo informações conclusivas sobre o Controle Externo, nos moldes do artigo 233 do Regimento Interno do Tribunal de Contas. A DAD se ocupa em fiscalizar as contas dos gestores públicos, mediante o exame dos Balancetes encaminhados mensalmente ao TCE. Esses demonstrativos contábeis dão subsídios para a requisição de processos de despesas, mediante o método de amostragem.

Outro órgão de extrema importância é a **Inspetoria de Controle Externo**, cujos técnicos realizam periodicamente a fiscalização *in loco* das contas dos Municípios e Câmaras Municipais.

Criada recentemente, a Diretoria de Atos e Execuções surge da necessidade do TCE em organizar o serviço de comunicação dos processos junto aos agentes públicos. Além da responsabilidade pela citação e intimação, a D.A.E fará a execução da decisão do Tribunal, após seu trânsito em julgado, a fim de comprovar o recolhimento do débito ou da multa, no prazo de cinco dias. A nova diretoria também poderá notificar, segundo determinação do relator, o titular de órgão responsável pela elaboração da folha de pagamento, para desconto integral nos vencimentos, subsídios ou proventos do agente público ou responsável condenado, do valor do débito ou da multa, constantes da decisão do relator do processo. A Diretoria está subordinada à Secretaria Geral.

Presidência do Tribunal Pleno e das Câmaras - Cabe ao Presidente representar e dirigir o Tribunal, exercendo as atribuições definidas no Regimento Interno, assim como aos presidentes das Câmaras, proferir decisões referentes a julgamentos de contas ou processos de prestação ou tomada de contas.

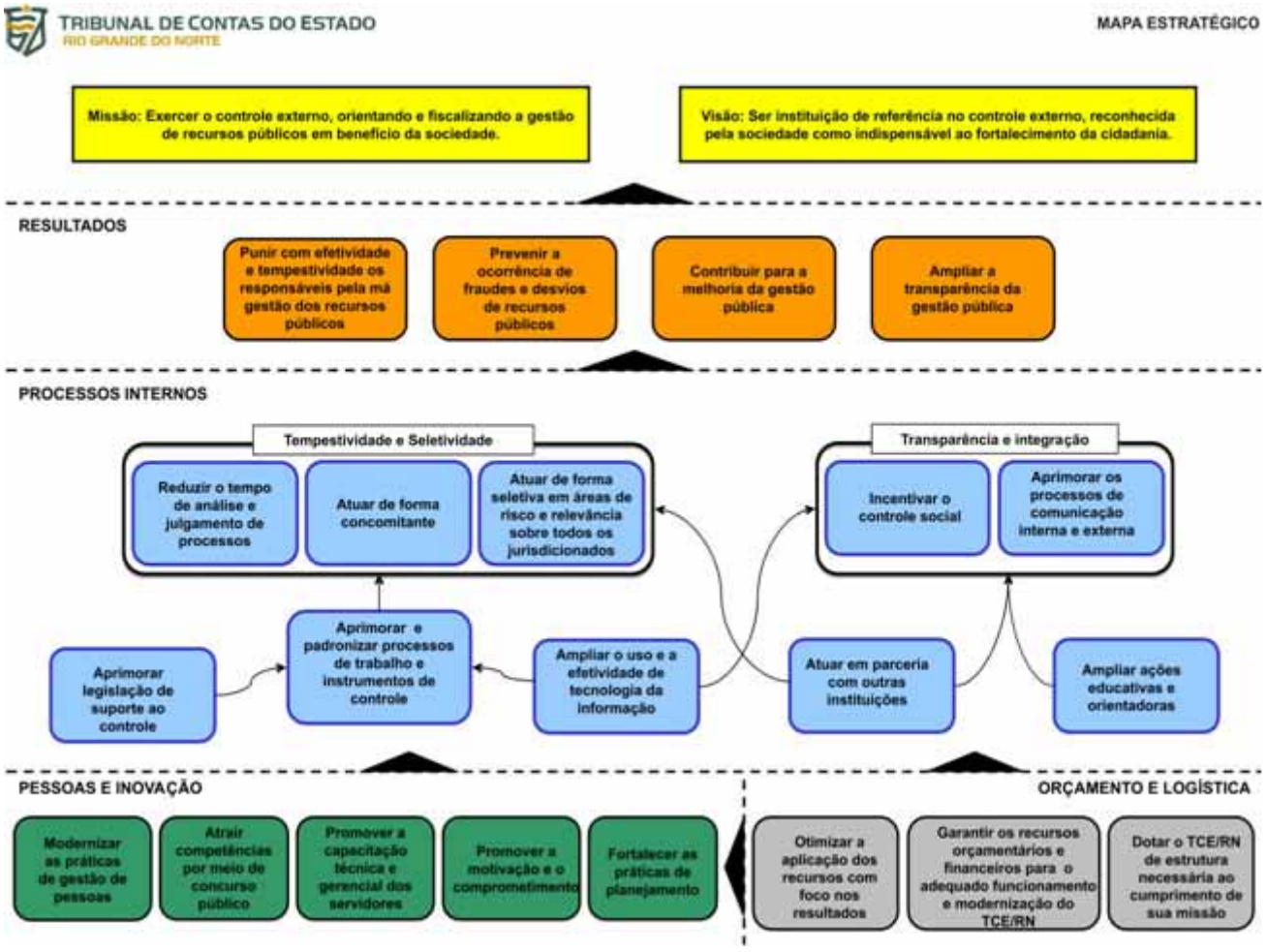
Corregedoria - Compete á Corregedoria desenvolver atribuições de apoio e fiscalização em todos os setores da administração, providenciando o cumprimento dos objetivos funcionais e jurisdicionais de atuação do Órgão; Centralizar e manter constante o fluxo de informações relativas as atividades de todos os órgãos do tribunal de Contas em suas ações internas e externas e desempenhar as demais atribuições afeitas á competência da Corregedoria, ainda que não previstos formalmente no Regimento.

Os Auditores, nomeados pelo Governador do Estado, são os substitutos dos Conselheiros. Quando não convocados para a substituição, presidem a instrução dos processos que lhes sejam atribuídos, relatando-os com propostas de decisão a ser votada pelo Plenário do Tribunal ou da Câmara para o qual estiver designado.

O Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado é exercido pelo Procurador junto ao Tribunal de Contas, a que compete especificamente a missão de guarda da Lei e fiscal da sua execução, na órbita de sua competência; promover a defesa dos interesses do erário; zelar pelo efetivo respeito da execução orçamentária, contábil, financeira, operacional e patrimonial do Estado, Municípios e dos órgãos e entidades da administração pública, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

Os serviços auxiliares do Tribunal de Contas são executados através da sua Secretaria - órgão incumbido dos serviços administrativos do Tribunal e de apoio técnico à elaboração e execução de suas decisões.

MAPA ESTRATÉGICO DO TCE – RN



1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

De acordo com a Lei de Benefícios da Previdência Social (Lei nº 8.213/91) em seu artigo 19, define acidente de trabalho como sendo (BRASIL, 1991):

> [...] acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

Do ponto de vista de concepções mais recentes, os acidentes de trabalho resultam de modificações ou desvios que ocorrem no interior de sistemas de produção, modificações ou desvios esses, que por sua vez resultam da interação de múltiplos fatores.

Concebendo a empresa como um sistema sócio-técnico aberto e o acidente como um sinal de mau funcionamento desse sistema, investigá-lo implica em analisar aspectos do sub-sistema técnico (instalações, máquinas, *lay-out,* tecnologia, produtos) e do sub-sistema social da empresa (idade e sexo dos trabalhadores, qualificação profissional, organização do trabalho, relações pessoais e hierárquicas, cultura da empresa, contexto psico-sociológico, etc.) (ALMEIDA;BINDER, 2000).

No interior de uma empresa, a aceitação de determinados riscos é decidida em nível gerencial, porém, quem arca com os custos humanos é o trabalhador, cabendo à sociedade como um todo, arcar com os custos sociais e econômicos (mecanismo de socialização das perdas), ALMEIDA; BINDER, 2000.

De acordo com Froes (2003), existem três fatores determinantes para incidência de acidente:

Condições Inseguras: correspondem aos problemas físicos como, irregularidades técnicas, ausência de dispositivos de segurança, que põem em risco a integridade física e a saúde de seus colaboradores, além de comprometer a própria segurança de máquinas e equipamentos.
Ato Inseguro: são aqueles inerentes ao trabalhador, é a forma como ele se expõe ao risco de acidente consciente ou não.
Eventos Catastróficos: referem-se a situações difíceis de serem previstas, podem ter sua origem em fenômenos naturais (tempestades e inundações). Dalcul (2001) afirma que a busca constante dos empresários pela manutenção da competitividade através da redução de custos globais e do aumento da produtividade, acaba deixando de lado a qualidade, de um modo geral, e a segurança do trabalho. Os empresários pressionam os funcionários para o cumprimento dos prazos, gerando um desgaste físico e mental, tornando o ambiente propício a condições inseguras e a caracterização do ato inseguro.

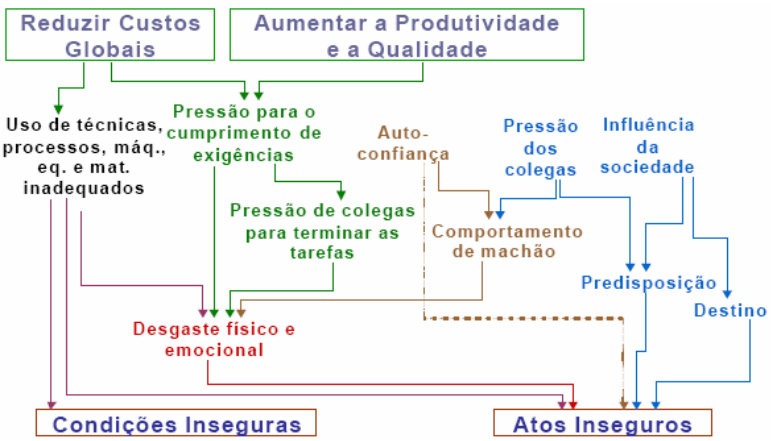


Figura 2 Foco da análise de interdependência das diferentes óticas a cerca dos Acidentes de Trabalho.
Fonte: DALCUL, 2001.

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

Diante do exposto tem-se o seguinte problema de pesquisa:
Problema: Qual o nível de desenvolvimento de política de Segurança do Trabalho no TCE/RN, **à** luz da Norma Regulamentadora nº 09/94?

- Boa sinalização para evacuação, num eventual incidente;
- Palestras de pessoas competentes sobre o plano de combate e plano de evacuação, numa emergência;
- Definição de Saída de Emergência, em caso de urgência.

1.3.1- **Objetivo Geral**

- Verificar as condições da Segurança do Trabalho no Tribunal de Contas do Estado Rio Grande do Norte.

1.3.2 - **Objetivos Específicos**

- Identificar as formas de atuação das instituições na área de Segurança do Trabalho;
- Identificar as condições do ambiente de trabalho "in loco";
- Identificar as principais ações que podem prevenir os acidentes de trabalho no TCE/RN.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Neste cenário, verifica-se que, na verdade, ocorre um descompasso entre a área de segurança do trabalho e as demais áreas de atuação das organizações. Um dos fatores que se acredita que corrobora para isso é o fato da segurança do trabalho, culturalmente, ser vista de forma legalista, porque há uma legislação a cumprir, e fatalista, porque somente a partir de algo grave, como os acidentes, é que se dá a importância devida.

No TCE/RN, observa-se que o cumprimento das normas e técnicas aplicadas para reconhecimento e bom funcionamento da Segurança do Trabalho, tem passado por avaliações e controle de riscos, e tudo isso é utilizado de forma associadas a programas e métodos de melhorias mais amplos.

Assim sendo, muitas sugestões da área de Segurança do Trabalho são propostas não levando em conta a opinião e a percepção dos trabalhadores, mas o impacto que poderão gerar sobre a produção e também sobre a qualidade.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

As condições gerais de vida, as relações, processo e organização do trabalho são elementos fundamentais na preservação da saúde dos trabalhadores ou na gênese de seu adoecimento. O trabalho decente, preconizado pela OIT, é direito de todos, incluindo a segurança e a saúde. A prática do trabalho decente é o meio mais eficaz de romper com o ciclo da marginalização, pobreza e exclusão social, especialmente das pessoas com deficiência, as quais necessitam de ações afirmativas para sua adequada inclusão e manutenção no mercado de trabalho, contribuindo de forma significativa para a economia nacional e reduzindo o nível geral de pobreza.

Essas ações especiais compensatórias de proteção, facilitam o emprego dessas pessoas mediante esforço coordenado que vise ao ambiente de trabalho, às necessidades individuais e da empresa e às responsabilidades legais. São inúmeros os obstáculos encontrados por este grupo populacional, obstáculos estes minimizados pela execução de ações concretas em segurança e saúde, por parte das empresas para superar esse desafio.

Existem importantes instrumentos facilitadores na inclusão adequada de trabalhadores

no nível de empresa, tais como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), a Ergonomia, o Programa de Gestão de Questões Relativas à Deficiência no Local de Trabalho (incluído no PPRA e PCMSO), dentre outros, que, articulados, integram o conjunto mais amplo das iniciativas da empresa, no campo da preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores em geral e em especial das pessoas com deficiência.

O Programa de Gestão de Questões Relativas à Deficiência no Local de Trabalho pode estar incluído no PPRA e PCMSO da empresa, e faz parte das orientações da OIT em seu Repertório de Recomendações Práticas sobre essa questão (Genebra/2001), tendo como objetivo a igualdade de acesso e oportunidade para todas as pessoas no que diz respeito a emprego seguro e saudável, a treinamento profissional e a ocupações específicas e sem discriminação (art. 4º da Convenção nº 159 da OIT).

Nesse programa deverão ser definidas as estratégias de ações por parte da empresa para a adequada inclusão das pessoas com deficiência, após consulta a estas e às suas organizações representativas, incluindo ações no recrutamento, seleção e manutenção no emprego das pessoas em igualdade de oportunidades perante os outros empregados, bem como manter no emprego o trabalhador que tenha adquirido alguma deficiência. Essas estratégias devem estar associadas à política de responsabilidade social da empresa na promoção de local de trabalho seguro e saudável, incluindo medidas de segurança e saúde no trabalho, de análise de risco relativa a qualquer adaptação, ajustamento ou acomodação, pronta intervenção e encaminhamento de trabalhadores(as) a serviços de tratamento e reabilitação, no caso de deficiência adquirida durante a vida ativa. A inserção da pessoa com deficiência no trabalho deverá ser, sobretudo, individual, social e profissional, apoiada por equipe multidisciplinar, a fim de se conseguir a verdadeira inclusão dessas pessoas.

Compete, portanto, ao empregador garantir a elaboração e efetiva implementação desses instrumentos, sem ônus para o empregado, bem como zelar pela sua eficácia. Esses programas devem ser apresentados e discutidos na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPAs), quando existente na empresa, configurando-se como importante espaço de inclusão dos trabalhadores com deficiência, no tocante à preservação de sua integridade e saúde.

A participação dos trabalhadores nos diversos níveis de decisão nas relações, processo e organização do trabalho são, portanto, fundamentais na promoção da sua saúde. A inclusão e a integração no trabalho das pessoas com deficiência repercutem na qualidade de vida e de saúde da empresa e da comunidade em geral, possibilitando a utilização por todos dos bens e serviços, viabilizando uma sociedade mais flexível e aberta às diferenças entre as pessoas e concretizando-se o princípio da igualdade de oportunidades para todos.

2.1 - PARA QUE SERVE O PPRA

Este Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Norma Regulamentadora (NR 09) que visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Essas ações devem ser desenvolvidas sob a responsabilidade do empregador, com a participação dos trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade dependentes das características dos riscos e das necessidades de controle. A escuta e a efetiva participação dos trabalhadores com deficiência nessas ações é de primordial importância para a eficácia desse programa e de sua adequada inclusão na empresa.

Consideram-se riscos ambientais os agentes físicos, químicos e biológicos existentes nos ambientes de trabalho que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do trabalhador. Deverá ser efetuada, sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano, uma análise global do PPRA para avaliação do seu desen-

volvimento e realização dos ajustes necessários e estabelecimento de novas metas e prioridades.

Essa análise deverá incluir sempre a gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho com vistas à promoção de um local de trabalho seguro, acessível e saudável para pessoas com deficiência, devendo ser executados todos os ajustes necessários nos equipamentos, posto de trabalho e organização do trabalho com a finalidade de minimizar ou excluir possíveis riscos ocupacionais. Nesse caso, a adoção de medidas especiais positivas, tais como apoios especiais, promoção da acessibilidade e ajustes na organização do trabalho, atendem às necessidades específicas das pessoas com deficiência e visam estabelecer igualdade efetiva de oportunidades e de tratamento no trabalho para essas pessoas, não constituindo discriminação dos demais trabalhadores.

2.2 - PARA QUE SERVE O PCMSO

Este será um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Norma Regulamentadora (NR 07) que introduziu um "olhar coletivo" nos procedimentos da inspeção do trabalho na área da segurança e saúde, dando ênfase às questões incidentes não somente sobre o indivíduo (abordagem clínica), mas também sobre a coletividade de trabalhadores (abordagem epidemiológica), privilegiando o instrumental clínicoepidemiológico na abordagem da relação entre sua saúde e o trabalho. Essa dupla abordagem configura-se como essencial para a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho, por ter como objetivo a promoção e a preservação da saúde do conjunto dos trabalhadores, possibilitando a prevenção, rastreamento e o diagnóstico precoce dos agravos à saúde re-lacionados com o trabalho.

O profissional médico, familiarizado com os princípios da patologia ocupacional e suas causas, bem como com o ambiente, as condições de trabalho e os riscos a que está ou será exposto cada trabalhador da empresa, atua, pois, como importante agente facilitador na inclusão da pessoa com deficiência na empresa, por meio da prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados com o trabalho. Mediante exame médico ocupacional, o profissional médico identifica aptidão ou não do(a) trabalhador(a) para exercer determinada função, identificando suas potencialidades laborativas, fator primordial na adequada alocação e inclusão deste(a) trabalhador(a) com deficiência na empresa. Essa ação é primordial para garantir que a pessoa com deficiência assuma uma função que corresponda às suas habilidades, à sua capacidade de trabalho e a seu interesse, atuando como agente produtivo na sociedade.

O PCMSO deverá ser planejado e implantado com base nos riscos à saúde dos trabalhadores, especialmente os identificados nas avaliações previstas nas demais Normas Regulamentadoras (NRs). Dois conceitos epidemiológicos são fundamentais na compreensão da importância do programa para a inclusão das pessoas com deficiência: o risco e o fator de risco. Risco pode ser definido como a probabilidade de os membros de uma determinada população desenvolverem uma dada doença ou evento relacionado à saúde em um período de tempo. Fator de risco pode ser definido como o atributo de um grupo que apresenta maior incidência de uma dada patologia ou característica, em comparação com outros grupos populacionais, definidos pela ausência ou menor dosagem de tal característica.

As pessoas com deficiência devem ser, portanto, vistas como integrantes de um grupo populacional com características específicas que, se consideradas aptas ao trabalho pelo profissional médico, deverá ter promovida a sua acessibilidade para inclusão adequada na empresa.

O impacto da deficiência sobre a capacidade de trabalho da pessoa pode variar amplamente, podendo ser reduzido, pouco interferindo na interação da mesma com o meio ambiente laboral, ou ser significativo, exigindo considerável apoio e assistência por parte da empresa e seus empregados.

O PCMSO deve incluir, dentre outros, a realização obrigatória dos exames médicos admissional, periódico, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional, que inclui avaliação clínica, abrangendo anamnese ocupacional, exame físico e mental, além de exames complementares, para avaliar o funcionamento de órgãos e sistemas orgânicos, realizados de acordo com os termos específicos da NR 07 e seus anexos.

O exame médico admissional deverá ser realizado antes que o trabalhador as suma suas atividades. Para trabalhadores expostos a riscos ou a situações de trabalho que impliquem desencadeamento ou agravamento de doença ocupacional, ou, ainda, para aqueles que sejam portadores de doenças crônicas, o exame médico deverá ser repetido a cada ano ou a intervalos menores, a critério do médico encarregado, ou quando notificado pelo médico agente da inspeção do trabalho, ou, ainda, como resultado de negociação coletiva de trabalho.

Após o exame, o médico emitirá o Atestado de Saúde Ocupacional, com a definição de apto ou inapto para a função específica que o trabalhador irá exercer (admissão), exerce (periódico) ou exerceu (demissional). O exame médico ocupacional é de primordial importância para avaliação da capacidade laborativa das pessoas com deficiência, objetivando melhorar a sua colocação e inclusão na empresa.

2.3 - ERGONOMIA – ESPAÇO FÍSICO, EQUIPAMENTOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Norma Regulamentadora NR 17 - ERGONOMIA - tem como objetivo estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado, de modo a proporcionar o máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. As características psicofisiológicas dizem respeito a todo o conhecimento referente ao funcionamento do ser humano, incluindo o conhecimento antropológico, psicológico e fisiológico.

As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho. A organização do trabalho exerce papel fundamental na gênese de inúmeros comprometimentos à saúde do trabalhador. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, podendo, em situações complexas, demandar a presença de um ergonomista.

Com vistas à adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores com deficiência, devem ser avaliados e executados ajustes ou adaptações da maquinaria, equipamentos, estações de trabalho e/ou adequação das tarefas correspondentes ao posto de trabalho, do tempo de trabalho e de sua organização, bem como a adaptação do espaço físico da empresa, organização ou entidade empregadora, com o objetivo de propiciar o acesso ao local de trabalho e facilitar o emprego desse segmento de trabalhadores.

Nesse processo, considera-se a palavra do trabalhador como a principal diretiva na busca dessa melhor adequação das condições e organização do trabalho ao homem. O trabalhador com deficiência, portanto, deverá ser considerado como essencial e importante agente das transformações, pois apenas ele poderá confirmar ou não a adequação de soluções propostas pelos técnicos sobre o seu ambiente e organização do trabalho.

2.4 - APOIOS ESPECIAIS

A empresa deverá providenciar a adequação dos meios e recursos para o bom desempenho do trabalho, considerando suas limitações. Os apoios especiais são elementos (orientação, supervisão e ajudas técnicas, dentre outros) que auxiliam ou permitem compensar uma ou mais limitações funcionais motoras, sensoriais ou mentais da pessoa portadora de deficiência, de modo a superar as barreiras da mobilidade e da comunicação, possibilitando a plena utilização de suas capacidades em condições de normalidade (Instrução Normativa nº 20/01, da Secretaria de Inspeção do Trabalho/MTE).

Como exemplos de apoios especiais temos: as tecnologias de acesso ao computador e à Internet para pessoas com deficiência visual e motora, sintetizadores de voz, livros falados, sinalização e alarmes sonoros e luminosos, folheadores eletrônicos para tetraplégicos, serviço de impressão em

Braille, serviço de mensagem e vibracall em telefones para deficientes auditivos, banheiros adaptados para cadeirantes, corrimão nas paredes para facilitar a locomoção de deficientes visuais, etc.

2.5 - NORMAS ABNT

As normas técnicas destinadas a permitir a acessibilidade das pessoas com deficiência são importantes instrumentos para encorajar e comprometer solidariamente toda a sociedade na inclusão, ressaltando a importância da supressão das barreiras arquitetônicas e de comunicação, criando condições para o exercício de uma cidadania plena. Essas normas refletem orientações de diversas organizações, como a Organização das Nações Unidas e a União Européia, dentre outras.

As normas técnicas de acessibilidade podem integrar a legislação federal e estadual, favorecendo a implantação da acessibilidade em todos os municípios brasileiros.

As normas técnicas internacionais são de competência da International Standards Organization (ISO), ligadas à Organização das Nações Unidas. Existem, ainda, organismos normalizadores de blocos regionais de nações, destacando-se o Comitê PanAmericano de Normas Técnicas (COPANT), bem como o Comitê de Normalização do Mercosul.

No Brasil, o organismo legalmente constituído para cuidar das normas técnicas é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), afiliada à ISO e atuante desde 1940. A ABNT está dividida em comitês nacionais, dentre eles o Comitê Brasileiro de Acessibilidade (CB 40), que começou a atuar no ano 2000. Em 1985 foi criada a primeira Norma Técnica Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1985), pertinente à acessibilidade intitulada: «Adequação das Edificações, Equipamentos e Mobiliário Urbano à Pessoa Portadora de Deficiência» - NBR 9050, voltada para edificações, mobiliário e equipamentos urbanos. Existem ainda normas de acessibilidade sobre elevadores para transportes de pessoa portadora de deficiência, trens, ônibus, transporte aéreo e veículos automotores

2.6 - ACESSIBILIDADE

A inclusão social das pessoas com deficiência deve ser um dos objetivos nas sociedades que defendem os valores da solidariedade e da integração, além do respeito pelas diferenças pessoais. A acessibilidade exerce papel fundamental nessa inclusão. A empresa deverá conscientizar todos os seus empregados, mediante treinamentos e execução de ações para eliminar barreiras e promover a acessibilidade. A empresa pode melhorar, por exemplo, o acesso ao local de trabalho por pessoas com diferentes tipos de deficiência, incluindo facilidades para entrar e se movimentar no estabelecimento, além de acesso a banheiros e lavatórios. O planejamento para emergências deve assegurar que pessoas com deficiência possam deixar, com segurança e eficiência, o local de trabalho e se deslocar para uma área segura.

O acesso à informação também é fundamental, devendo ser disponibilizados na empresa, por exemplo, manuais e instruções relativas ao posto de trabalho de forma a serem compreendidos por pessoas com diferentes tipos de deficiência.

A Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a supressão de barreiras e de obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação. Para fins dessa Lei são estabelecidas as seguintes definições:

- **acessibilidade:** possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;
- **barreiras:** qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento e a circulação com segurança das pessoas, classificadas em:

A) barreiras arquitetônicas urbanísticas: as existentes nas vias públicas e nos espaços de uso público;
B) barreiras arquitetônicas na edificação: as existentes no interior dos edifícios públicos e privados;
C) barreiras arquitetônicas nos transportes: as existentes nos meios de transporte
D) barreiras nas comunicações: qualquer entrave ou obstáculo que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos meios ou sistemas de comunicação, sejam ou não de massa.

O Capítulo V desta Lei trata da acessibilidade nos edifícios de uso privado (como as empresas), estabelecendo critérios para adequada inclusão dos trabalhadores com deficiência.

O Capítulo VII desta lei aborda os critérios para acessibilidade nos sistemas de comunicação e sinalização, definindo que o Poder Público promoverá a eliminação de barreiras na comunicação e estabelecerá mecanismos e alternativas técnicas que tornem acessíveis os sistemas de comunicação e sinalização às pessoas portadoras de deficiência sensorial e com dificuldade de comunicação, para garantir-lhes o direito de acesso à informação, à comunicação, ao trabalho, à educação, ao transporte, à cultura, ao esporte e ao lazer.

Enfatizamos a importância da comunicação para melhor inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho. A empresa deverá disponibilizar todos os meios para minimizar ou excluir todas as barreiras que impeçam a perfeita comunicação dos trabalhadores com deficiência, tais como uso de intérpretes em LIBRAS, escrita em Braille, sinalização em luzes, sons e/ou cores, etc.

Por meio do art. 19 fica determinado que os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens adotarão plano de medidas técnicas com o objetivo de permitir o uso da linguagem de sinais ou outra subtitulação, para garantir o direito de acesso à informação às pessoas portadoras de deficiência auditiva, na forma e no prazo previstos em regulamento.

O Capítulo X estabelece, por meio do art. 24, que o Poder Público promoverá campanhas informativas e educativas dirigidas à população em geral, com a finalidade de conscientizá-la e sensibilizá-la quanto à acessibilidade e à integração social da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. Importante ressaltar que o art. 26 estabelece que as organizações representativas de pessoas portadoras de deficiência terão legitimidade para acompanhar o cumprimento dos requisitos de acessibilidade estabelecidos nesta Lei.

2.7 - REPERTÓRIO OIT

O Repertório de Recomendações Práticas da OIT sobre "Gestão de Questões Relativas à Deficiência no Local de Trabalho" foi adotado em reunião tripartite de peritos, realizada em Genebra/Suíça, em outubro de 2001, com o propósito de orientar empregadores de grandes, médias ou pequenas empresas, tanto do setor público como do privado, sindicatos e governos, para adotarem estratégias positivas de gestão de questões relativas às pessoas com deficiência no local de trabalho. Essas recomendações se referem à política geral de emprego e podem atuar como parte da estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e responsabilidade social da empresa.

O repertório define responsabilidades para melhoria das perspectivas de emprego de pessoas com deficiência, especialmente nas áreas de seleção, retorno ao trabalho, manutenção do emprego e de oportunidades de carreira.

O conteúdo desse Repertório baseia-se nos princípios que respaldam instrumentos e iniciativas internacionais para promover emprego seguro e saudável para todas as pessoas com deficiência, especialmente a Convenção nº 159/83 sobre Reabilitação Profissional e Emprego e a Recomendação nº 168/83, devendo ser aplicado em consonância com as leis e práticas do país.

De acordo com esse Repertório, a contratação de pessoas com deficiência redundará em benefícios para o empregador, uma vez que essas pessoas, quando em posições que correspondam às suas competências e capacidades, podem contribuir significativamente para a empresa em que trabalham, se a gestão de questões relativas à deficiência for conduzida de maneira apropriada.

Ênfase é dada neste Repertório sobre as ações em parceria com organizações de empregadores e trabalhadores e órgãos do governo em atividades que facilitem e promovam a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Esse documento sugere que os empregadores consultem trabalhadores com deficiência ou seus representantes na formulação de uma estratégia sobre deficiência no local de trabalho, colocando em foco a necessidade de uma participação ativa das pessoas com deficiência no planejamento das políticas e dos programas que afetam a sua vida.

Essa prática demonstra o respeito pelos direitos e contribuições de pessoas que, freqüentemente, são marginalizadas e excluídas de uma participação ativa na sociedade na sua condição de cidadãos, concretizando o lema do movimento internacional das pessoas com deficiência em 2004: «Nada sobre Nós, Sem Nós».

O compromisso de repensar totalmente o lugar das pessoas com deficiência na sociedade e no mundo do trabalho é essencial para que as sociedades e empresas sejam verdadeiramente inclusivas.

2.8 - DECRETO Nº 5.296/04

Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

No seu art. 4º fica determinado que o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência, os Conselhos Esta duais, Municipais e do Distrito Federal e as organizações representativas de pessoas portadoras de deficiência terão legitimidade para acompanhar e sugerir medidas para o cumprimento dos requisitos estabelecidos neste Decreto. O art. 70 deste Decreto modifica o art. 4º do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, o qual passa a vigorar com as seguintes alterações:

I. deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
II. deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais**,** aferida por audiograma nas freqüências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz;
III. deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

Foram incluídas, portanto, as pessoas com ostomia, nanismo, baixa visão e excluídos os deficientes auditivos leves. Interessante salientar o que determina o art. 24:

Os estabelecimentos de ensino de qualquer nível, etapa ou modalidade, públicos ou privados, proporcionarão condições de acesso e utilização de todos os seus ambientes ou compartimentos para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, inclusive salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios e instalações desportivas, laboratórios, áreas de lazer e sanitários.

§ 1º Para a concessão de autorização de funcionamento, de abertura ou renovação de curso pelo Poder Público, o estabelecimento de ensino deverá comprovar que:

I. está cumprindo as regras de acessibilidade arquitetônica, urbanística e na comunicação e informação previstas nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT, na legislação específica ou neste Decreto;
II. coloca à disposição de professores, alunos, servidores e empregados portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida ajudas técnicas que permitam o acesso às atividades escolares e administrativas em igualdade de condições com as demais pessoas; e
III. seu ordenamento interno contém normas sobre o tratamento a ser dispensado a professores, alunos, servidores e empregados portadores de deficiência, com o objetivo de coibir e reprimir qualquer tipo de discriminação, bem como as respectivas sanções pelo descumprimento dessas normas.

A inspeção do trabalho também deverá observar as condições de acessibilidade ao realizar a inspeção prévia dos estabelecimentos comerciais.

3 - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho tem como escopo a proposta de um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, no que tange às condições de trabalho. O estudo é voltado para a melhoria interna, e o resultado deste estudo servirá de modelo, podendo ser utilizado pela instituição para identificar o estágio de maturidade de sua cultura de segurança do trabalho, sendo assim, importante ferramente gerencial, na busca por identificar o problema e intervir com medidas para combater a problemática.

O estudo sobre a segurança do trabalho tem dois objetivos principais: identificar os principais fatores que permitem avaliá-los e prevenir os sintomas. A abordagem integrada das questões de segurança do trabalho, ambiente e cultura representa na atualidade um grande desafio para melhorar os ambientes de trabalho e reduzir acidentes. Para obter uma sadia qualidade de vida, o homem necessita conviver em um ambiente ecologicamente equilibrado, sendo que uma das unidades principais desse conjunto é o ambiente de trabalho. Segundo Fleming (2001), o conceito de maturidade de cultura de segurança é novo, portanto é importante explorar seu potencial com finalidade de melhorar a segurança do trabalho nas organizações.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2004) extrapola a definição de cultura de segurança de uma organização para conceito de cultura de segurança de um país é o respeito ao direito à segurança no ambiente do trabalho, devendo os governantes, os empregadores e os trabalhadores participarem ativamente na desfesa deste direito e o principio da prevenção deve ser acordado como mais alta prioridade. Para a OIT, o país que tiver esta cultura pode permeá-la para as organizações.

No que se refere ao estudo, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Oliveira (2007, p, 37), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é "um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e tecnicas de compreensão detalhada no objeto de estudo.

3.2 - UNIDADE DE ANÁLISE

O mais convencional em pesquisas e estudos de casos é que precisa-se estudar e refletir sobre fundamentos teóricos e práticos que influenciam e conformam a saúde do trabalhador, ao analisar as diversas formas de conceber a relação trabalho x saúde, com base neste enfoque, ressalta-se a abordagem nos setores de riscos e analisados os pressupostos da segurança do trabalho no trabalho. Enfatiza-se ainda a precarização nos setores e o trabalho informal.

Ao longo de todo o trabalho, acompanhando uma serie de práticas no âmbito laboral que passou a ser denominado Saúde do Trabalhador, bem como tornou-se possivel definir

conceitos fundamentais tais como estudos/pesquisas e direcionamento da prática, à luz do processo econômico, social e político do país. A relação entre o trabalho e a saúde/doença constatada desde a antigüidade é exacerbada desde da Revolução Industrial, nem sempre se constitui um foco de atenção, afinal, no trabalho escravo ou no regime servil, inexistia a preocupação em preservar a saúde dos que eram submetidos ao trabalho, o trabalhador, o escravo, o servo eram peças de engrenagens "naturais" pertencentes a terra. Com o passar dos anos, as jornadas extenuantes, em ambientes extremamente desfavoráveis à saúde, as quais se submetiam mulheres e crianças, eram freqüentemente imcompatíveis com a vida e seus costumes. Assim, a Medicina do Trabalho, centrada na figura do médico, orienta-se pela teoria da unicausalidade, ou seja, para cada doença um agente etiológico. Diagnósticada tardiamente as doenças originadas no trabalho são percebidas em estágios avançados, até porque muitas delas, em suas fases iniciais, apresentam sintomas comuns a outras patologias, tornando-se dificil, sob essa ótica, identificar os processos que as geraram.

Cabe ressaltar que a concepção de Saúde do Trabalhador e a própria prática a ela inerente orientaram-se, de forma predominante, para o trabalho tendo como referência as profundas transformações recentes. O direito ao trabalho é a demanda mais crucial e complexa do momento presente, paradoxalmente, chegou a uma maior visibilidade social dos problemas que afetam a qualidade de vida da classe trabalhadora.

3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETAS DE DADOS

A cada dia fica mais evidente as proporções que o mercado vem tomando, e isto gera problemas sociais, afetam a qualidade de vida da classe trabalhadora, notadamente o que se adotou para apurar os procedimentos laborais, foram basicamente estudos de caso, adequação de setores, a vulnerabilidade e os riscos que o ambiente significa para o trabalhador.

Segundo Dencker e Viá (2002, p. 37) "as técnicas referem-se aos procedimentos concretos empregados pelo pesquisador para levantar os dados e as informações necessárias para esclarecer o problema que está pesquisando". No estudo de caso, a coleta de dados é imprescindível, bem como o material que irá compor o estudo, e o planejamento de toda a pesquisa.

Esse processo tem condicionado mudanças no perfil do trabalhador, Wunsch Filho, em sua analogia aponta que nas últimas décadas ocorreram mudanças significativas no padrão de morbidade por pessoas relacionadas ao trabalho, mister se faz ainda ao sistema econômico capitalista e ao desenvolvimento de suas formulações ideológicas e econômicas.

Obsevado tambem o estresse que resulta no desencontro entre condições de trabalho e a capacidade individual dos trabalhadores, caracterizando uma situação indesejada, perdendo o equilíbrio emocional e físico.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, sob a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977) que tem como objetivo, segundo Joia (2004, p. 128), "descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações coletadas".

As categorias utilizadas nesta pesquisa foram através de de informações coletadas, entrevistas, análise documental e principalmente a relevância da ferramenta baseada na NBR 2004/94, bem como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Norma Regulamentadora (NR 09) que visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Essas ações devem ser desenvolvidas sob a responsabilidade do empregador, com a participação dos trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade dependentes das caracterís-

ticas dos riscos e das necessidades de controle. A escuta e a efetiva participação dos trabalhadores com deficiência nessas ações é de primordial importância para a eficácia desse programa e de sua adequada inclusão na empresa.

Respaldada na necessidade do local, sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano, uma análise global do PPRA para avaliação do seu desenvolvimento e realização dos ajustes necessários e estabelecimento de novas metas e prioridades.

Essa análise deverá incluir sempre a gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho com vistas à promoção de um local de trabalho seguro, acessível e saudável para pessoas com deficiência, devendo ser executados todos os ajustes necessários nos equipamentos, posto de trabalho e organização do trabalho com a finalidade de minimizar ou excluir possíveis riscos ocupacionais.

4 - ANÁLISE

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

FOTO 1 - TCE/RN – Entrada Principal com sinalização em piso táctil e porta automatizada, piso escorregadio

FOTO 2 – ACESSO PRINCIPAL – Rampa de acesso para portador de necessidades, piso escorregadio

FOTO 3 – ACESSO PRINCIPAL – (GARAGEM) sinalização para portador de necesidades, ausência de guarda corpo

FOTO 4 – ACESSO INTERNO – (GARAGEM) com inclinação acima do permitido 8,33%

FOTO 5 – ACESSO INTERNO – (ELEVADOR) ausencia de piso táctil

FOTO 6 – ACESSO INTERNO – (ELEVADOR) ausência de piso táctil e objeto impedindo a passagem

FOTO 7 – ACESSO INTERNO – (ESCADA) ausência de piso táctil nos degraus e patamares

FOTO 8 – ACESSO INTERNO – (PORTA CORTA-FOGO) abertura para dentro da escada, não permitido por lei.

FOTO 9 – ACESSO INTERNO – (SALA DE TRABALHO)
impossibilidade de uma cadeira de rodas circular no ambiente

FOTO 10 – ACESSO INTERNO – (SALA DO PLENÁRIO)
impossibilidade de uma cadeira de rodas subir para o pleno

FOTO 11 – ACESSO INTERNO – (BANHEIRO PNE) presença de barras de apoio, mas antes de chegar no banheiro não há espaço para a cadeira circular, divisórias de granito impedindo a rotação da cadeira

4.1.1 - Causas dos Acidentes de Trabalho

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS

A Saúde e a Segurança são imprescindíveis para que um ambiente de trabalho seja saudável e produtivo, bem como, estão ligados diretamente à valorização da vida humana como ponto principal, para o sucesso de qualquer organização. Por este motivo busca-se neste trabalho algumas propostas de melhorias, ou seja, no prédio do TCE/RN deverá conter:

- Brigada de incêndio com participação, não só da guarda, como também de funcionários da casa, para melhor eficiência no trabalho;
- Revisão de instalações elétricas e hidráulicas na organização;
- Seguir à risca os direcionamentos dos bombeiros, em caso de um incidente;
- Boa sinalização para evacuação, num eventual incidente;
- Palestras de pessoas competentes sobre o plano de combate e plano de evacuação, numa emergência;
- Definição de uma Saída de Emergência, em caso de uma emergência.

5 - MATRIZ 5W 2H

Essa ferramenta é apropriada para realizar o planejamento das atividades ao se mapear um processo, indicando responsáveis, prazos, custo e local, bem como verificando sua viabilidade. Serve, portanto, para se ter mais informações de um processo, de seus problemas e das ações planejadas.

O 5W2H está estruturado para responder as seguintes perguntas à respeito de cada atividade de um processo:

A tabela apresenta exemplo de aplicação do 5W2H no planejamento de ações.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho foi possível constatar que a empresa encontra-se em um estágio de compreensão a cerca da importância do tema segurança do trabalho. As condições de trabalho apresentaram resultados satisfatórios em relação aos cuidados e atenção direcionados ao assunto. Isso representa uma redução nas condições inseguras. Outro agente causador de acidentes de trabalho é o ato inseguro, que pode ser reduzido com ações de educação em serviço e conscientização do trabalhador quanto ao respeito às normas de segurança.

No Brasil, a preocupação com a Segurança do Trabalho ganhou ênfase a partir de 1970, quando o país passou a ser recordista mundial em número de acidentes, decorrentes das más condições do trabalho e da ausência de uma política preventiva eficiente. A partir daí, trabalhadores, empresários e governo passaram a reunir esforços para reverter tal quadro adverso (MICHEL, 2001)

A busca constante pelo aprimoramento das técnicas, visando à redução dos custos e maior lucro para as empresas, tem como conseqüência o aumento no índice de acidentes de trabalho. A saúde e a integridade física do trabalhador tendem a ficar em segundo plano, podendo ocasionar perdas de ordem econômica, social e familiar, além do risco de morte.

De acordo com Dragoni (2005), a Segurança no Trabalho deve ser abordada como investimento, e não como despesa, para empresa, uma vez que a prevenção reduz despesas, pois evita gastos com acidentes envolvendo funcionários, patrimônios, máquinas e equipamentos, além de indenizações por acidente podendo representar perdas consideráveis.

De acordo com Pacheco Jr. (2000), a política de segurança, medicina e saúde ocupacional deve estar presente nas organizações e empresas de construção civil; a responsabilidade distribuída em todos os níveis e incorporada a toda sua hierarquia. A empresa, que não possui esse objetivo, pode tornar conflitante o trabalho dos profissionais que atuam na área de segurança do trabalho, principalmente no que diz respeito ao seu foco de atuação: empresa ou trabalhador?

A abertura de mercado, a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), a Lei de Licitações nº 8.666/93 e o surgimento das normas regulamentadoras (NR´s), introduziram mudanças significativas para a formação de um novo cenário além de que a globalização e novas exigências do mercado, a segurança no trabalho ganharam destaque e tornaram-se fundamental para o surgimento de uma nova realidade.

A busca pela compreensão desse novo contexto empresarial propicia novas formas de decifrar o objetivo e as dificuldades das empresas que desejam permanecer num mercado competitivo e cooperativo, que tem como princípios a sustentabilidade econômica, social e ambiental, sendo a segurança do trabalho um importante pilar desta realidade mundial.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Anete. **Uma Metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos de segurança**. 1996.

ALMEIDA, Idalberto Muniz; BINDER Maria Cecília P. **Metodologia de Análise de Acidentes – Investigação de Acidentes do Trabalho**. In: Combate aos Acidentes Fatais Decorrentes do Trabalho. MTE/SIT/DSST/FUNDACENTRO, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

CORDEIRO, Cristóvão César. MACHADO, Maria Isabel. **O Perfil do Operário da Indústria da Construção Civil de Feira de Santana**: Requisitos para uma Qualificação Profissional. Feira de Santana, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas M.; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas com ênfase em comunicação.** São Paulo: Futura, 2002.

FROES, José Luís. **Segurança no Trabalho** – causas de acidentes e conseqüências. INFROSUL Consultoria, 2003. GOMES, Luciana.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** . 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria a prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004, cap. 6.

MARTINS, Gilberto A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MICHEL, Oswaldo. **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais**. São Paulo: Editora LTr, 2001.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópoles: Vozes, 2007.

PACHECO JR, Waldemar. **Gestão da Segurança e Higiene do Trabalho: Contexto Estratégico, Análise Ambiental e Avaliação das Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REGINA CÉLIA COELHO DE MORAIS

EDINA GOMES DA COSTA

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR MÉDICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO GRANDE DO NORTE

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Tecnólogo em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte para obtenção de título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Leandro Trigueiro Fernandes, Adm.

Natal (RN)
2013

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é avaliar a estrutura organizacional do setor médico do TCE/RN, onde identifica-se pontos críticos do setor em foco direcionado para procedimentos de rotina, em que o mesmo encontra-se com várias deficiências em sua estrutura organizacional. É uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, onde a coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista constando duas perguntas diretas e objetivas, respondida pela responsável pelo setor, onde seus resultados apontaram para possíveis mudanças no ambiente de trabalho. Nesta análise foram identificadas as oportunidades e ameaças que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, pois o setor médico de uma instituição tem a necessidade de estar em funcionamento todos os dias, assim como suas atividades estão relacionadas a prevenção e recuperação da saúde dos funcionários, podendo proporcionar a instituição TCE-RN à organização, as condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento de modo que, seu desempenho do setor atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.
Palavras-chave: desempenho, estrutura organizacional, setor médico, saúde.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 301
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 301
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 302
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO 303
1.3.1 - Objetivo Geral 303
1.3.2 - Objetivos Específico 303
1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 303

2 - REFERENCIAL TEÓRICO 304
2.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 304
2.2 - GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS 304
2.2.1 - Gestão de Competência e Gestão de Desempenho 305
2.2.2 - Dimensionamento de Força de Trabalho 306

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO 306
3.1 - TIPO DE PESQUISA 306
3.2 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 307
3.3 - UNIVERSO E AMOSTRA 307
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS 307

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 308
4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 308
4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR 308

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W2H 309

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 310

REFERÊNCIAS 310

APÊNDICES 311
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS 311
APÊNDICE B – FOTOS 311

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, tem sede em Natal, capital do Estado, e compõe-se de sete Conselheiros. Ao Tribunal é assegurada autonomia funcional, administrativa e financeira, competindo-lhe, em eleger nos termos desta lei, o seu Presidente, o Vice Presidente, os Presidentes das Câmaras, o Corregedor, o Diretor da Escola de Contas e o Ouvidor.

Toda e qualquer instituição, independente da natureza jurídica, tem sua existência associada aos objetivos finalísticos consignados no respectivo ato de criação. No caso dos Tribunais de Contas, sua função consiste em controlar e fiscalizar, em benefício da própria sociedade, a gestão dos recursos públicos. Controlar e fiscalizar não é só punir. É também, antes disto, orientar, prevenir, corrigir. Essas diversas ações, inter-relacionadas e conjugadas entre si, configuram o objetivo finalístico de exercer o controle interno da administração pública.

Os serviços técnicos e administrativos necessários ao desempenho da função institucional do Tribunal compreendem os órgãos de controle externo, administrativos e de assessoramento, integram a estrutura organizacional do Tribunal, as seguintes unidades administrativas: Chefias de Gabinete da Presidência e da Procuradoria-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal; Gabinetes dos Conselheiros, dos Auditores e dos membros do Ministério Público junto ao Tribunal; Consultoria Jurídica; Assessoria de Comunicação; Secretaria de Administração Geral; Secretaria de Controle Externo; Assessoria de Planejamento e Gestão; Diretoria de Atos de Pessoal; Diretoria de Administração Geral (SAMTEC – Serviço de Assistência Médica dos Servidores do Tribunal de Contas, subordinado a esta secretaria); Diretoria de Informática; Diretoria de Administração Municipal; Diretoria de Administração Direta; Diretoria de Administração Indireta; Diretoria de Atos e Execuções; Diretoria de Expediente; Diretoria de Despesa com Pessoal; Inspetoria de Controle Externo; e Secretaria das Sessões.

O SAMTEC tem o dever de se relacionar com os funcionários que utilizam os serviços de saúde prestando uma assistência de qualidade, pautada no cuidado humanitário, oferecendo atendimento básico e preventivo.

Nesta análise, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. As oportunidades são características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Já as ameaças são características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.

Criado pela resolução 001/88, o SAMTEC Serviço de Assistência Médica dos Servidores do TCE/RN, vem nestes últimos 25 anos prestando serviço a nível de consultório, aos servidores do Tribunal de Contas e seus dependentes, sendo subordinado a SAG (Secretaria de Administração Geral) desta Corte de Contas.

No uso das suas atribuições legais, usando da competência que lhe confere o art.33, inciso XIX, da Lei Complementar nº 121, de 1º de fevereiro de 1994, a SAMTEC (Serviço de Assistência Médica dos Servidores do TCE/RN) diante da sua própria rotina dentro da Instituição TCE, tem o dever de se relacionar com os funcionários e familiares dos mesmos, que utilizam os serviços de saúde prestando uma assistência de qualidade, pautada no cuidado humanitário.

Atualmente a SAMTEC (Serviço de Assistência Médica dos Servidores do TCE/RN) é composto de seus principais produtos nas seguintes unidades: I - Unidade de Serviço Médico; II - Unidade de Enfermagem; III - Unidade de Serviço Social. Essas unidades referidas têm as seguintes competências nos serviços médicos: Proceder à orientação e triagem dos pacientes que procuram a referida unidade; efetuar o procedimento de primeiros socorros; realizar atendimento domiciliar, quando solicitado pelas unidades de enfermagem e serviço social, nos casos de efetiva necessidade; atender os dependentes dos servidores, conforme o estabelecido

no art.8º da Resolução nº 001/88; homologar os atestados médicos apresentados pelos servidores, dentro das normas estabelecidas pela legislação previdenciária; prestar assistência médica, quando necessária aos conselheiros e demais servidores presentes as sessões plenárias; promover vacinação contra doenças infecto-contagiosas, em parceria com órgãos de saúde pública do estado; providenciar atendimento médico para funcionários sem plano de saúde,na rede pública de saúde, através da unidade de serviço social.

É de competência da unidade de enfermagem: Agendar previamente as consultas médicas; verificar, em fase preliminar, os sinais vitais dos pacientes a serem atendido pela unidade médica; fazer pequenos curativos; em áreas não infectadas; fornecer medicação sintomática para o uso imediato, quando existente no SAMTEC,e, quando injetável, segundo prescrição médica; controlar o estoque de medicação armazenado na farmácia do SAMTEC; acompanhar, quando determinado pela unidade médica,os pacientes que necessitarem de serviços de urgência, nas unidades hospitalares da capital, quando fato ocorrer no Tribunal; avaliar as condições de saúde de pacientes em tratamento domiciliar, quando determinado pela unidade médica,com elaboração do respectivo relatório; protocolar e devolver ao setor de pessoal os atestados homologados pela unidade médica após o preenchimento da ficha médica por parte do servidor, no prazo de 24(vinte e quatro) horas; Parágrafo Único – O agendamento a que se refere à alínea "a" deste inciso deverá ser efetuado conforme apontamento feito pela unidade de enfermagem, nos diversos setores, de acordo com os horários estabelecidos pelos profissionais médicos.

É de competência da unidade social os seus principais produtos: Coordenar, elaborar, executar, supervisionar e avaliar estudos, pesquisas, planos e projetos na área de serviço social; prestar informações no que diz respeito a área social, divulgando-as através dos programas disponíveis no tribunal de Contas; atender aos funcionários e seus dependentes, analisando a situação social destes, apresentando,quando possível, as soluções alternativas mais adequadas; planejar, implantar e desenvolver a atividade de Serviço Social, com base nas orientações do próprio órgão; fazer visitas domiciliares aos servidores e seus dependentes, quando necessário, conforme determinação da Unidade Médica; efetuar um controle sistemático dos atestados médicos apresentados ao SAMTEC, quando repassado pela unidade de Enfermagem; promover palestras educativas a respeito de temas pertinentes à área de saúde pública; prestar os esclarecimentos necessárias aos servidores, a respeito das mudanças no sistema de aposentadoria e agilizar sua tramitação.

O horário de funcionamento do SAMTEC será definido através de portaria da lavra do Secretário Geral, não podendo, em nenhuma hipótese, deixar de ser prestado atendimento médico, no horário a ser estabelecido no instrumento legal em referência. O SAMTEC será composto por servidores do quadro de pessoal do Tribunal de Contas, podendo, por necessidade dos serviços, ser requisitado pessoal oriundo de outros órgãos da Administração Pública Estadual, em áreas próprias. Será coordenado por servidor ali lotado, devendo este ser designado por Portaria da lavra do Presidente do Tribunal de Contas.

O responsável pelo SAMTEC fará a escala de serviço dos servidores lotados em seu quadro, submetendo-a ao Secretário Geral para a aprovação, devendo a assistência médica ser efetivada durante todo o expediente, sem interrupção. Os pacientes que apresentarem atestados médicos ultrapassando 30(trinta) dias deverão ser submetidos à Junta Médica do Estado - Da jornada de trabalho dos servidores lotados na SAMTEC será aquela determinada pelo art.19, caput, do Regimento Jurídico Único, sendo que os profissionais médicos cumprirão a carga de 20(vinte) horas em regime de sobreaviso.

1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O setor médico de uma instituição tem a necessidade de estar em funcionamento todos os dias, pois suas atividades estão relacionadas à prevenção e recuperação da saúde dos funcionários. Tendo em vista que são inúmeros os problemas de saúde relacionados às atividades de assistência médico, temos a necessidade de fazer uma reformulação organizacional no setor

para melhor atender. Com o objetivo de melhorias para atender uma população com idade acima de 40 anos, temos problemas relacionados às instalações físicas inadequadas do local e necessidade de melhorias organizacionais para uma melhor acomodação dos pacientes.

Será feito um diagnóstico organizacional através de um levantamento de dados do setor para se fazer a primeira etapa de um processo de estrutura organizacional, sendo assim poderemos proporcionar a instituição TCE à organização, as condições necessárias para desenvolvimento e aprimoramento de modo que, seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. A estrutura organizacional é uma das ferramentas utilizadas por uma organização para permitir, de forma eficiente a execução da sua estratégia, e conseqüentemente, a persecução dos seus objetivos. Uma utilização adequada dessa ferramenta implica, evidentemente, o conhecimento completo da estratégia o que impõe a necessidade de adaptação da estrutura à tecnologia e à envolvente. (BILHIM, 200, p. 111)

Uma organização deve conseguir responder de forma adequada às necessidades e expectativas do presente, e simultaneamente, preparar e garantir o futuro. (NEVES, 2002, p. 47 – 66), nesse sentido a teoria organizacional ou teoria das organizações, segundo Jones (2001, p. 8), é o estudo da forma como as organizações funcionam e de como elas afetam e são afetadas pelo meio ambiente onde operam. (BILHIM, 2008, p.19).

Diante deste contexto, tem-se o seguinte problema: **Como está estruturado, organizacionalmente, o setor médico do TCE/RN?**

1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 - Objetivo Geral

Avaliar a estrutura organizacional do setor médico do TCE/RN.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Identificar as políticas de gestão de pessoas em organizações públicas;
- Identificar modelos de gestão de competência e gestão de desempenho, que contribua com a estrutura organizacional do setor médico;
- Verificar modelos de dimensionamento de pessoal, de acordo com a literatura de modo a contribuir com a estrutura organizacional do setor médico.

1.4 - JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Neste trabalho tem por objetivo identificar pontos críticos no setor médico do tribunal de contas do estado. O foco foi direcionado para os procedimentos de rotina do setor, haja visto que o mesmo encontra-se com várias deficiências em sua estrutura organizacional.

Esse método será essencial para identificação dos pontos críticos possibilitando registrá-los e visualizá-los através do modelo 5W2H, que é uma ferramenta utilizada pelas organizações para execução do planejamento e consiste na construção de uma planilha (a planilha 5W2H) na qual se procura dar resposta a 7 questões, cujas palavras em inglês, são iniciadas com W e H, nomeadamente: o quê (**W**hat), por quê (**W**hy), quando (**W**hen), onde (**W**here) quem (**W**ho), como (**H**ow), e quanto (**H**ow much).

Pela sua facilidade e rapidez de construção e utilização e pela riqueza da informação que proporciona, este modelo é extremamente útil para toda a empresa que pretenda efetuar o seu plano de desenvolvimento no setor, e propor melhorias para que o setor possa oferecer um funcionamento, atendimento e serviços de melhor qualidade para seus usuários.

Sendo assim, a realização desse trabalho se torna de suma importância pois terá como objetivo propor soluções com visão estratégica para atender de forma ágil e eficiente conhecendo assim o nível de comprometimento do setor no ambiente organizacional para com os seus funcionários.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

"Segundo Faria e Madeira, 2011, "A estrutura organizacional é uma das ferramentas utilizadas por uma organização, para permitir, de forma eficiente, a execução da sua estratégia, e consequentemente, a prossecução dos seus objetivos. Uma utilização adequada desta ferramenta implica, evidentemente, o conhecimento completo da estratégia, o que impõe a necessidade de adaptação da estrutura à tecnologia e à envolvente (BILHIM, 2000, p. 111)".

De forma que uma organização tem de estabelecer sua estrutura, refletindo o que tem de ser feito, por quem e como. A estrutura deve mostrar profundidade e eficiência. Deste modo, define-se estrutura organizacional como um conjunto de relações formais entre os indivíduos e os grupos que constituem a organização. É ela que define as funções de cada unidade de uma organização e a forma de colaboração entre as várias unidades e à normalmente representada num diagrama chamado organograma. (FARIA; MADEIRA, 2011).

Segundo Vasconcellos e Hemsley, (1997), apud MEIRELES; PAIXÃO (2003), a estrutura de uma organização deve ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos organizacionais. (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

O sistema de atividades, de acordo com Meireles e Paixão (2003), é o resultado da alocação de atividades entre membros da organização, que deverá abranger as atividades que se esperam da cúpula da organização, dos níveis intermediários e dos níveis mais baixos da hierarquia, de tal modo que cada indivíduo ou agrupamento de indivíduos seja responsável por uma parcela das atividades da organização.

Para o delineamento de um sistema de atividades, de acordo com autores, três áreas devem ser abordadas: a departamentalização, especificação das atividades e linha de assessoria e determinação do nível adequado de especialização do trabalho. O processo através do qual as atividades desempenhadas pelos indivíduos que formam a organização são agrupadas em unidades administrativas, a assessoria tem por função básica facilitar o trabalho de um administrador realizando atividades que ele não tem tempo ou conhecimento para executar e que podem ser delegadas e determinação do nível adequado de especialização do trabalho visa fazer com que certas atividades sejam executadas mais rapidamente e com um nível de qualidade mais alto. (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

O sistema de autoridade, ainda conforme Meireles e Paixão (2003) pode ser definido, como o poder para tomar decisões e comandar pessoas, delegado pela organização ao indivíduo para o exercício de suas funções. O sistema de autoridade é a distribuição deste poder formal a todos os membros da organização, de tal forma que todos saibam as decisões que lhes competem e quais são os seus subordinados diretos. O sistema de comunicação em uma organização é a rede através da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

No Brasil, manter uma postura mais competitiva requer das organizações, além da revisão de seus processos e estratégias, a adoção de estruturas organizacionais adequadas aos objetivos da organização e às condições do seu ambiente, o que significa escolher uma estrutura capaz de manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado.

De todas as estruturas organizacionais apresentadas, nenhuma pode ser considerada como o ideal, no entanto, o seu conhecimento constitui uma importante ferramenta, que vai facilitar aos gestores a tomada de decisão de qual a mais adequada à sua organização.

2.2 - GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Gestão de Pessoas nas organizações públicas é um método organizacional, uma cultura, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido.

Conforme Bergue (2010, p.17), o termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: executar de forma continua e virtuosa o processo administrativo. (BERGUE, 2010, p.17)

Na condição de processo, essas fases ou elementos do ciclo administrativo podem ser inúmeras vezes decompostas em processos menores, a fim de que se possa definir as várias atividades envolvidas no processo gerencial, e seus desdobramentos.

Bergue (2010, p.18) afirma que, uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações publicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que inserem. (BERGUE, 2010, P.18)

Conforme Bergue (2010), prover um cargo, emprego ou função publica significa ocupá-lo, dotando-o de um agente potencialmente capaz de executar as atividades a ele inerentes.

O provimento de cargos e empregos públicos processa-se por ato da administração e pode dar-se de modo originário ou derivado. De acordo com Meirelles (2009), o provimento original ou inicial é o que se faz através de nomeação, que pressupõe a inexistência de vinculação entre a situação de serviço anterior do nomeado e o preenchimento do cargo.

Bergue (2010), por sua vez, afirma que existem, ainda, as formas derivadas de provimento, mediante as quais os agentes públicos que já detém vinculo anterior com a administração podem, em condições especiais, acessas os cargos, e empregos públicos.

As atividades desenvolvidas pela Administração Pública devem ser devidamente controladas. Assim, cabe ao órgão designado na estrutura organizacional para responder por recursos humanos o exercício do controle sobre a observância das normais gerais que regulam a administração de pessoal.

2.2.1 - Gestão de Competência e Gestão de Desempenho

A cada dia que passa a sociedade vem passando por diversas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, resultando num processo de reestruturação produtiva. Essa reestruturação tem uma fundamental importância no intermédio dos processos de racionalização organizacional e técnicas incorporadas ao ambiente empresarial com novas tecnologias e novos modelos de gestão.

A estrutura organizacional faz parte do mesmo movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Esses instrumentos representam tecnologias de gestão diferentes. São tecnologias apresentadas distintas apenas em decorrência de um modismo de teoria organizacional.

O conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT – JAMATI, 1997).

As organizações tinham uma preocupação em contar sempre com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente para determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para necessidades das empresas contratarem homens eficientes com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados às habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas.

Zarifian (1996), faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se em um ambiente dinâmico e competitivo, não considerando o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para Zarafian, competência significa "assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho" (Zarifian, 1996, p. 5).

Sparrow e Bognanno (1994), fazem referencia as atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos favorável e ter uma orientação

para a inovação e a aprendizagem permanentes. A definição por outros autores, competência não é apenas um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Dutra, Hipólito e Silva (1998), conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para concluir, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também compartilhá-las.

2.2.2 - Dimensionamento de Força de Trabalho

A administração, segundo Frederick Taylor (1911) e Henri Fayol (1916) é um processo composto por quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle.

Um controle eficaz e efetivo, que evite erros, fraudes e desperdícios é garantia de boa gestão (administração) dos recursos públicos colocados a disposição do gestor. Segundo Bergue (2010) a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos.

A administração é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A administração pública não pratica atos de governo, pratica, tão somente, atos de execução com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes.

Segundo Meirelles (2009), Administração Pública é, em sentido prático, o conjunto de órgãos, instituídos pelo Estado para a consecução dos objetivos do governo, que asseguram a satisfação das necessidades coletivas.

Nascimento (2006), p.3) afirma que "a organização administrativa refere-se ao ordenamento estrutural dos órgãos que compõem a administração pública". A organização da Administração Pública é a estrutura legal das entidades e órgãos na qual desempenham as funções de agentes públicos.

3 - METODOLOGIA DO ESTUDO

3.1 - TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho, tem como escopo a proposta de reestruturação organizacional do Setor Médico, se caracteriza como exploratório e descritivo, no tange aos seus objetivos. A pesquisa é exploratória já que possibilitou ao pesquisador maior familiaridade com o problema, bem como aprimorar ideais, já que na área específica do plano estratégico na gestão pública tem pouco conhecimento científico acumulado e sistematizado, (GIL, 2006; VERGARA, 2004).

Quanto ao meio de investigação, com base nos critérios de Vergara (2004), o trabalho se caracteriza como pesquisa de campo, que de acordo com a autora acontece quando a investigação empírica é realizada onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Desse modo os dados desta pesquisa foram colhidos junto aos funcionários, na realização de entrevistas com o gestor responsável pelo setor.

No que se refere à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Oliveira (2007, p. 37), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é "um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação".

Conforme Sampson (1991, p. 30) esse tipo de pesquisa é mais utilizado quando se tem pouca informação do fenômeno em questão, ou em casos que se deseja conhecer um processo/problema complexo, com restrições nos dados de partida. O autor ainda assegura que alguns

problemas de pesquisa requerem abordagem flexível, nesse contexto, a aplicação de técnicas qualitativas são as mais recomendadas.

3.2 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

A pesquisa será realizada através de uma entrevista formal e informal, com o objetivo de coletar os dados de que necessita. Para Vergara (2004, p. 55) "A entrevista é um procedimento no qual você faz as perguntas a alguém, que, oralmente, lhe responde". Ou seja, a entrevista é praticamente uma conversa em que o entrevistador faz a pergunta e o entrevistado logo responde de imediato.

3.3 - UNIVERSO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 41) "Universo ou população: é o conjunto de seres animados que representam pelo menos uma característica em comum". Isto é, o total de todos os gestores que compõem o setor em estudo.

Nesse sentido foi realizada uma entrevista com a responsável pelo setor médico do TCE/RN, bem como contou-se com o apoio e colaboração de outros funcionários do setor médico dessa instituição.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o relato literal da pesquisa qualitativa que investiga fatos ou fenômenos utilizando entrevistas semiestruturadas, observações e depoimentos, foi detectado que no ano de 2006, com a luta dos profissionais que trabalhavam no Setor Médico do TCE, as reformas e estruturação do setor passaram a ser implantadas de forma mais célere e eficaz. O antigo cenário de um ambiente inóspito e desestruturado, sem a aparência real de um Setor médico para atendimento ambulatorial, em que trabalhavam 05 médicos nas especialidades de Ginecologia, Cardiologia, Endocrinologia, Urologia e Reumatologia, com o apoio de duas enfermeiras, uma auxiliar de enfermagem e duas estagiárias de enfermagem, passou a ser modificado, a partir da identificação das carências existentes, como: Falta de computadores, ausência de apoio burocrático, sendo necessário que toda a parte burocrática do setor fosse realizada por outros setores do TCE, ausência de estrutura de arquivo para memorandos, ofícios e processos, etc.

Hoje, o Setor Médico do TCE, conta com dois computadores e uma assistente administrativa que realiza com competência os serviços burocráticos. As reformas estruturais realizadas em 2012 tornaram o setor capaz de oferecer um atendimento de mais qualidade aos funcionários, permitindo a participação em campanhas de imunização para a gripe H1N1, não só para idosos, pacientes pneumopata e grávidas, mas para todos os servidores independente de idade, estagiários e assistentes de serviços gerais, imunização de Hepatite e Tétano, além, é claro, de atendimento médico básico, contanto para isso com 05 profissionais médico. Vale salientar que o Setor Médico também dispõe de um profissional Odontológico, que ainda não iniciou suas atividades de atendimento, em virtude da estruturação do setor ainda não haver sido concluída, bem como a aquisição de equipamentos e matérias necessários aos procedimentos.

Dentro do processo de continuidade de estruturação e ampliação do atendimento aos usuários do setor, após a análise das deficiências ainda existentes e das possibilidades de crescimento.

Aquisição de equipamentos odontológicos (cadeira odontológica, instrumentos, etc.) para dotar o espaço físico já existente, de estrutura que permita o atendimento básico em procedimentos como extrações, obturações, aplicação de flúor, etc.

Melhoria na estrutura física dos setores médicos e odontológicos, visando aumentar a qualidade do atendimento, no caso do setor médico, e o início dos atendimentos, no caso do setor odontológico.

Aquisição de uma impressora exclusiva para o setor, permitindo assim a rápida impressão de documentos, laudos, etc.

Aquisição de uma Cama Ginecológica para uma maior comodidade das pacientes em exames e procedimentos inerentes a esta especialidade.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Neste capítulo apresenta-se os resultados do estudo de acordo com as perguntas do roteiro de entrevista. Entendendo que essas informações revelam-se fundamentais para a compreensão da situação organizacional do setor médico do TCE.

Cabe chamar atenção para dados apontados pelo questionário como o cenário hora encontrado e o atual, contamos com a colaboração da Diretora do setor e demais funcionários, que conosco discutiram estes desafios e cujos comentários incluímos neste estudo.

As informações obtidas através das respostas do questionário enviado via e-mail, onde o ambiente virtual nos proporciona mais rapidez nas respostas, a diretora do setor médico do TCE, apontaram para um perfil de um ambiente que precisa de um suporte imenso, na infra-estrutura no setor, para se chegar próximo ao ideal condizente com um atendimento ambulatorial completo.

Neste estudo do setor de saúde do TCE, apresenta-se os principais problemas que ele enfrenta atualmente. Sendo assim, não resta dúvida que o setor de saúde de qualquer instituição tem que ser um ambiente único e desafiador para melhoria da qualidade e de seus processos de trabalho. O desenvolvimento organizacional deste setor poderá encontrar-se na aplicação do modelo de gestão de qualidade e na melhoria contínua dos processos, o que por conseqüência ajudaria numa mudança urgente.

Segue os problemas identificados de acordo com as respostas obtidas na entrevista e observação dos pesquisadores:

- Problema 1 - Estrutura Organizacional;
- Problema 2 - Funcionários competentes para executar os serviços burocráticos, feitura de memorandos e processos;
- Problema 3 - Aquisição de computadores e impressora;
- Problema 4 - Informatização nas fichas dos pacientes;
- Problema 5 - Faltando atendimento odontológico, existindo espaço físico, mais sem infra-estrutura de equipamentos devido alto custo, mesmo sendo para atendimento básico odontológico, como extração, prevenção e obturação;
- Problema 6 - Desenvolver a atividade do serviço social, para atender aos funcionários e dependentes, analisando assim a situação social destes, apresentando, quando possível as soluções alternativas mais adequadas;

4.2 - POSSÍVEIS MANEIRAS DE SOLUCIONAR

Toda organização que se dispõe de serviços de saúde para os funcionários é dada a sua missão essencial a favor da saúde dos mesmos. Desta forma existem varias maneiras que destaca-se nesse trabalho como soluções emergenciais:

- Problema 1 - Proposta da Funpec;
- Problema 2 – Informatizar o setor;
- Problema 3 – Através de um memorando interno ao setor competente
- Problema 4 - Aquisição de computadores;
- Problema 5 - Através de solicitação feita a gestão atual;
- Problema 6 - fazendo visitas domiciliares aos servidores e seus dependentes, conforme determinação da Unidade Médica.

5 - PLANO DE AÇÃO: 5W2H

O QUÊ	COMO	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE
Análise da estrutura organizacional	A partir do diagnóstico organizacional (entrevista), discutir a atual proposta da Funpec.	Responsável do setor médico.	Um ano	Setor médico.	Para dimensionar a organização do setor.
Aumentar a quantidade no atendimento dos serviços	Apresentar a atual gestão soluções e alternativas adequadas.	Funcionário do setor.	Três meses	Setor médico.	Oferecer um serviço que proporcione uma maior segurança e aceitação dos usuários.
Capacitar os funcionários	Cursos e treinamentos.	Equipe conceituada, parceria com a Escola de Contas.	Quatro meses	Setor médico.	Para que os funcionários recebam um atendimento de qualidade.
Deficiência na infraestrutura	Através de uma solicitação feita na gestão atual.	O Presidente.	Dois anos	Setor médico.	Com acomodações que favoreçam conforto para o servidor.
Falta de equipamentos de informática	Informatização do setor através de um software.	DIN – Diretoria de informática.	Seis meses	Setor médico.	Para desburocratizar e obter mais rapidez e eficiência.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho descreve algumas falhas no setor médico do TCE – RN (Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte), com o propósito de melhorar o ambiente de trabalho foi demonstrado possíveis soluções, que envolvam a área de Estrutura Organizacional. Esses resultados mereçam ser alvo de atenção especial, para que a organização estratégica do setor seja a mais adequada para a instituição.

Através de um roteiro de entrevista respondido pela responsável do setor, podem-se alcançar os objetivos seguintes: aumentar a qualidade do atendimento dos serviços, capacitar os funcionários, equipar e informatizar o setor, que é de grande importância para que assim tudo possa funcionar bem. A implantação das práticas sugeridas nesse trabalho só irá acrescentar melhorias para o bem dos funcionários e da instituição.

Nessas perspectivas, é importante implementar as mudanças estruturais sugeridas, à posteriori o tempo fosse suficiente para obter-se resultados.

Por fim, conclui-se ainda que caso não ocorra a colaboração dos servidores para manutenção das práticas propostas, o setor médico voltará ao seu estágio inicial de desestruturação organizacional.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** Caxias do Sul: Educs, 2010.

BILHIM, J. **Ciência na administração.** Lisboa: Universidade Aberta, 2000.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FARIA, Jorge Alves; Madeiro, Rui Bento. Impacto da Estrutura Organizacional de dois Hospitais Portugueses na Execução dos seus Objetivos. João Pessoa, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire ET Profissionelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.) Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, SP: Papirus, 1997.

JONES, G. R. **Organizational theory:** text and cases. 3. Ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2001.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Cientifica. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 3°ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 35. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. EAP – ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS – OS ESTRUTURALISTAS. São Paulo, Futura, 2003.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

NEVES, A. **Gestão na administração pública.** Cascais: Editora Pergaminho, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment.** In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). Managing learning. Routledge, London: 1994. P. 57-69

TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1991.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J.R **Estruturas organizacionais.** 3 ed. São Paulo: Pioneira. 1997.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** Rio de Janeiro, Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transparência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Qual o cenário que a senhora encontrou o setor médico?

) E qual o cenário atual? Tanto nos aspectos internos como no externo?

APÊNDICE B – FOTOGRAFIAS DO SETOR MÉDICO DO TCE/RN

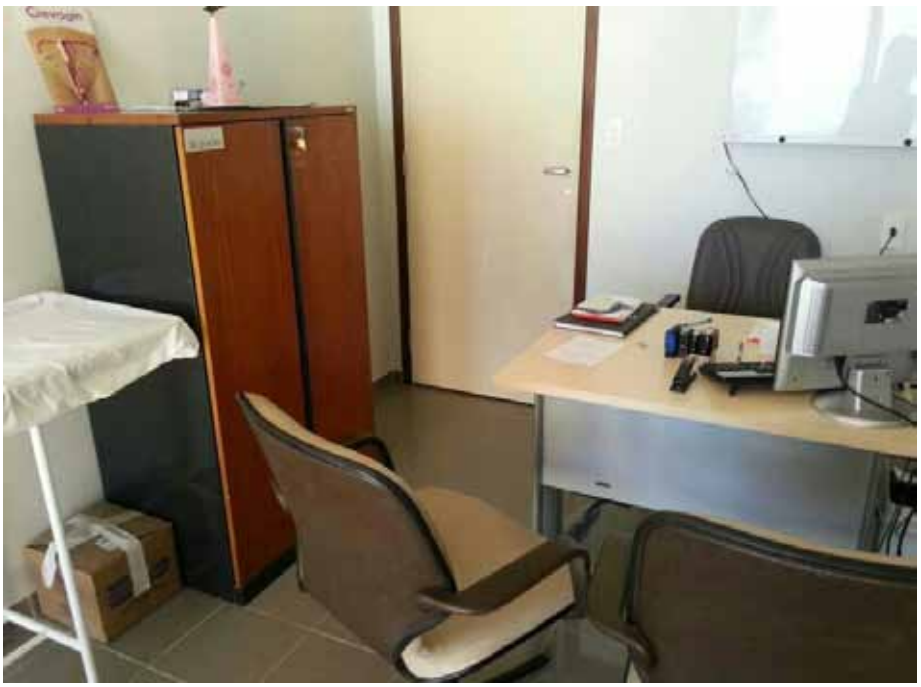
Figura 1 – Consultório

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Figura 2 – Recepção

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Figura 3 – Setor de consultas.



Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Figura 4 – Sala do médico

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

Figura 5 – Sala de repouso

Fonte: Dados de pesquisa, 2013.

saúde
nstituição
ouvidoria
EDUCAÇÃO
INTERNO
extern
EDUCAÇÃO
controle
ouvidoria
con
LRF
municípios
orçam
INTERNO
saúde
SEG

CON
licitação
no
INTERN
trole
governança
CONTAS
auditor
F
público
mento
ouvidoria
GURANÇA
finanças
planejamento
ntro

EUGÊNIO PARCELLE DA SILVA

A COMUNICAÇÃO NO TCE/RN SOB O OLHAR DOS SEUS LÍDERES

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública – Organizações Públicas do Instituto Legislativo Potiguar, como requisito para obtenção do título de especialista do curso de Pôs-Graduação em Gestão Pública.

Orientadora:
Prof.ª Esp. Jean Tavares Leite

Natal (RN)
2013

RESUMO

Este artigo representa uma reflexão em torno da comunicação executada pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, contextualizando com a temática da administração pública. O trabalho foi dividido em três partes, sendo a primeira uma abordagem histórica/conceitual com foco na administração pública, no Tribunal de Contas e no eixo da Comunicação Institucional; em seguida, é feita uma apresentação das ações e resultados alcançados pela Assessoria de Imprensa do TCE/RN e, por último, demonstrados os resultados de uma pesquisa focando a percepção das lideranças do Tribunal de Contas (diretores, coordenadores e conselheiros) em torno do trabalho realizado pela Assessoria, culminando com sugestões visando contribuir para o aperfeiçoamento do setor em questão..
Palavras-chave: Administração pública, Tribunal de Contas, Comunicação Institucional.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 318

2 - CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 318

3 - OBJETIVOS 319
3.1 - OBJETIVO GERAL 319
3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS 319

4 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONTROLE EXTERNO E COMUNICAÇÃO 319
4.1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TRANSIÇÃO 320
4.2 - CONCEITUAÇÃO 320
4.3 - MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 321

5 - TRIBUNAIS DE CONTAS: INTEGRAÇÃO E MODERNIDADE 322

6 - COMUNICAÇÃO EM PAUTA NOS TCs 324

7 - A COMUNICAÇÃO NO TCE/RN 326

8 - COMUNICAÇÃO NO TCE – PESQUISA DE OPINIÃO 328

9 - CONCLUSÕES 332

REFERÊNCIAS 333

1 - INTRODUÇÃO

O processo de comunicação revela-se como estratégico nas organizações públicas ou privadas, pois é através da visibilidade alcançada, associada à transparência das suas ações e resultados alcançados que se legitima junto à sociedade. No entanto, por trás de uma visão mais simplificada do ato comunicativo, esconde-se uma série de fatores complexos que terminam por influenciar na eficiência e eficácia da comunicação institucional, no âmbito interno e externo, situação que mais se problematiza num momento de reformas no cenário da administração pública e avanços significativos na área de tecnologia da informação, com repercussão em todos os setores da organização.

É neste contexto que nos propomos a refletir sobre a comunicação executada no Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte – TCE/RN, focando especificamente a percepção das lideranças da organização – no caso conselheiros, diretores e coordenadores. Servidores que à luz da Lei Orgânica e Regimento Interno, definem as ações e acompanham os processos, colaborando no fortalecimento do controle externo, sendo os responsáveis pelos resultados apresentados e reivindicados pela sociedade, tais como o combate à corrupção e a malversação dos recursos públicos e, consequentemente, a melhoria de serviços como saúde, educação e segurança, entre tantos outros gerenciados pelo poder público.

Entendemos o serviço público como uma construção coletiva, cada organização contribuindo para o "todo" do Estado, tendo como meta mais e melhores resultados para a população. Por isso a divisão deste artigo em três partes, a primeira focando aspectos conceituais e históricos da administração pública, do Tribunal de Contas como órgão controlador do orçamento público e daí a inserção da comunicação, como um setor estratégico responsável por disseminar conhecimento produzido na Corte de Contas, com as especificidades atinentes a sua missão. Num segundo momento mostramos o trabalho executado na Assessoria de Imprensa do TCE/RN e, fechando um ciclo, destacamos os resultados de uma pesquisa de opinião realizada junto aos gestores que, no final de contas, são os responsáveis pelas ações e resultados do Tribunal de Contas.

2 - CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Já foi o tempo em que os Tribunais de Contas não eram questionados pela sociedade. Os casos de desvios de recursos públicos para fins privados, diariamente divulgados nos mais diversos meios de comunicação tendo como origem informações disseminadas pelos TC´s, levaram alguns setores da sociedade, inclusive o Congresso Nacional, a questionar a missão e os resultados alcançados por estas organizações responsáveis, constitucionalmente, pelo acompanhamento e controle do orçamento público. Apesar dos avanços registrados na área jurídica, com a formatação de legislação que dá suporte à execução orçamentária, e na área tecnológica, com a definição de programas que colaboram na fiscalização dos gastos públicos, mesmo assim muito ainda precisa ser feito para um monitoramento mais efetivo e concomitante das políticas governamentais.

A implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe à tona o problema vivenciado pelos Tribunais de Contas em todo o País. Não havia condições para exercer o controle externo sem investimento em estrutura física, equipamentos, capacitação de pessoal, contratação de novos servidores, formatação de planejamento estratégico e investimento em comunicação, entre outras questões, como foi demonstrado em pesquisa realizada pela FIA/USP, Fundação Getúlio Vargas. Neste cenário desabonador, o Ministério do Planejamento, em parceria com o Banco Mundial, com interveniência da Associação Nacional dos Tribunais de Contas – ATRICON e Instituto Rui Barbosa, e apoio dos Governos Estaduais, formataram o Programa de modernização do Controle Externo – Promoex, que tinha como objetivo resgatar os TCs, dando condições para o exercício da fiscalização, como determinado pela Constituição.

Uma década passou e os TCs, agora em formato de Rede, são outros. Este artigo mostra um pouco deste momento de mutação, contextualizando aspectos da administração pública e o controle exercido pelo TCE, com um recorte focando a comunicação oficial, o trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa e a percepção dos líderes que integram a organização sendo, portanto, fontes e autores das informações disseminadas por centenas de jornais, rádios, emissoras de tvs e espaços na internet, num processo dinâmico, contínuo e desafiador, sobretudo pela carga de ruídos na informação que pode ocasionar.

3 - OBJETIVOS

3.1 - OBJETIVO GERAL

Promover um diagnóstico em torno da atuação da comunicação exercida no Tribunal de Contas do Rio grande do Norte, a partir da percepção dos líderes da organização (diretores, coordenadores e conselheiros)

3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 - Contextualizar aspectos da comunicação institucional,a partir da interação com práticas e saberes da área de administração pública e Tribunal de Contas.
2 - Possibilitar uma reflexão sobre as ações executadas pela Assessoria de Imprensa do TCE/RN;
3 - Realizar pesquisa de cunho interno diagnosticando a percepção das lideranças do TCE em torno do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa.

4 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONTROLE SOCIAL E COMUNICAÇÃO

Estratégias de Planejamento e Administração sempre acompanharam o homem na sua trajetória rumo ao desenvolvimento. Somente imaginar o trabalho que representou erguer as pirâmides do Egito – tomado aqui como um exemplo em meio a tantos monumentos históricos existentes em todos ao países; suscita um sem número de reflexões envolvendo o processo de decisão, a matéria-prima utilizada, a mão-de-obra existente e disponibilizada, o controle da execução do serviço, a engenharia e o orçamento disponível, entre outros fatores. Muitos séculos se passaram e, evidentemente, muitas transformações aconteceram até a administração pública ser remetida a condição de uma das questões mais complexas da atualidade.

Os governantes, nos mais diferentes níveis (Federal, Estadual ou Municipal), vivem o desafio de administrar num cenário de pressão em que os mais diferentes setores da sociedade pressionam por melhores bens e serviços públicos, numa caminhada em que as necessidades são crescentes e os orçamentos cada vez mais restritos. Isso, vale ressaltar, tendo que obedecer aos princípios constitucionais de legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, atos a que estão sujeitos todos os agentes públicos.

Os estudiosos de Administração apontam três elementos fundamentais que integram o chamado "ciclo de gestão de políticas públicas": o planejamento, a execução e avaliação. Em todas estas etapas, cruzam-se sub-elementos de forma a colaborar na implementação correta, à luz do que define a legislação em vigor, visando qualificar os serviços e afastar os possíveis desvios de recursos ou danos ao erário. Para entendermos como chegamos aqui, torna-se necessário uma reflexão em torno da administração pública, o controle externo exercido pelos Tribunais de Contas e o papel da comunicação, como setor responsável pela disseminação de informação de interesse da organização que, ao mesmo tempo em que remete para a opinião pública dados e resultados da fiscalização dos entes públicos, também cuida da construção de uma imagem institucional propositiva.

4.1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TRANSIÇÃO

Para entender a Administração Pública no cenário atual é preciso retornar ao passado, dar um passeio pela história observando os fenômenos e as idéias que culminaram no momento presente, com todas as idiossincrasias que caracterizam a modernidade. Em princípio, vale ressaltar que a sistematização de teorias que permeiam a Administração Pública, num contexto de República Federativa e Democrática, representa fato recente. A maioria dos autores associa ao período pós-guerra, mas uma parcela remete a uma conseqüência da luta de classes. Neste artigo, optamos por apresentar, de forma sintética, o que vem acontecendo a partir da implementação da política de Estado de Bem-Estar Social, que precedeu o Liberalismo (política que tinha como base de referência a classe burguesa) e foi substituído, mais recentemente, pelo Neoliberalismo.

O Estado de Bem-Estar Social tem como meta garantir as condições mínimas de existência e dignidade ao ser humano, caracterizando-se como um estado assistencialista. Surgiu como uma forma de amenizar os efeitos nocivos da concentração de renda, ao mesmo tempo legitimando o capitalismo e evitando o avanço do socialismo – proposições aparentemente contraditórias, com objetivos bem definidos de buscar um equilíbrio em nome da liberdade e em meio a um sistema em que poucos detêm muito e muitos não tem nada, perfazendo uma relação de poder marcado pela posse de recursos financeiros e bens acumulados graças a uma capacidade de conseguir dinheiro e a força de trabalho – ressalte-se que, em se falando do poder público, não se visa o lucro, inverso do que acontece na iniciativa privada.

Segundo Norberto Bobbio (2007), "O Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) ou Estado Assistencial, pode ser definido, em primeira análise, como Estado que garante tipos mínimos de renda, alimentação, habitação, educação, assegurados a todo cidadão, não como caridade, mas como direito político". No entanto, é necessário que a população tenha direito reconhecido pelas normas legais referente aos serviços sociais e também que estes benefícios sejam concedidos de forma universal.. Marshall (1967) divide o Estado de Bem-Estar Social em três fases: a primeira abrange o conjunto de direitos civis (liberdade individual, de expressão e de fé); a segunda relacionada aos direitos políticos e de cidadania (votar, ser votado, exercer cargos públicos) e a terceira relacionada a conquistas de direitos sociais em geral (dignidade, saúde, educação).

O excesso de demanda atribuídas ao Estado e a crise econômica mundial provocaram a decadência deste modelo de estado (final da década de 1980), dando lugar ao Neoliberalismo, modelo no qual o sistema de proteção social fora entregue as forças de mercado, reduzindo-se o papel do Estado a provedor residual de providência apenas para os mais pobres da sociedade, o que favoreceu em muito a classe capitalista. Na opinião da Fabio Gomes, durante o processo histórico de formação e estruturação das forma do estado Moderno no Brasil, não se implementou mais do que algumas políticas de bem-estar social, ou seja, não chegou a se consolidar este modelo no País.

4.2 - CONCEITUAÇÃO

Feita esta abordagem inicial, cabe agora uma apresentação conceitual sobre administração pública, observando que, numa visão mais sistêmica, visualiza-se o estado como um ente fictício, de um lado, e a sociedade, do outro, ficando no meio ou cruzamento destes a proposta d administração da política pública. Assim, a Administração Pública atua fazendo uma ponte entre estas duas esferas territoriais. Nos regimes democráticos de direito, os governantes são eleitos pelo voto direto para representar o povo, fazer a gestão orçamentária, definir prioridades e cuidar do que é de todos.Ou seja, são responsáveis durante um período de tempo definido pela gestão pública, devendo atuar em favor da sociedade.

Num sentido ampliado, Matias-Pereira (2010) define Administração Pública como:

> "... um sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregada de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum".

Para Bobbio (2001), "Designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal". Ceneviva (2005) complementa: "é o conjunto de órgãos do estado encarregado de exercer, em beneficio do bem comum, funções previstas na Constituição e nas Leis".

4.3 - MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No estudo da Administração Pública são identificados três modelos teóricos que merecem atenção, sobretudo por resistirem como traçoes culturais que afetam a gestão pública moderna. Historicamente, são classificados como modelo patrimonialista, modelo burocrático e, em processo de implantação, o modelo gerencial.

O modelo patrimonialista se traduz em ações sutis que parecem remeter a monarquia, com os dirigentes da organização comportando-se como verdadeiros reis, impondo aos vassalos (servidores) comandos e desmandos que refletem valores ou crenças pessoais. Entre as características encontradas neste modelo, destaca-se a dificuldade do gestor em definir, precisamente, os limites entre o que é público e a propriedade privada. De acordo com Matias-Pereira, estes dirigentes utilizam o aparelho do Estado como extensão do seu poder, o que leva a uma grande tendência ao nepotismo, em decorrência da crença de que a contratação de pessoas da família é garantia de confiança, de lealdade; além de possibilitar a distribuição de oportunidade profissional e mais renda para os integrantes da família, havia a probabilidade de conivência em casos de eventuais desvios. Os cargos comissionados, por exemplo, eram similares a feudos, passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda de troca.

Observa-se ainda, no patrimonialismo, o caráter discricionário e arbitrário das decisões e o descaso pelos cidadãos e pelas demandas sociais. Foi o primeiro modelo de administração do Estado e vigorou, de forma predominante, até a segunda metade do século XIX.

O modelo burocrático direciona o foco para a sistematização de processos e rotinas, de modo a alcanças um objetivo específico, ou seja, se reverencia na eficiência dos serviços. Apresenta como características principais o apoio a noção geral de interesse público, a garantia de cumprimento de responsabilidades, a obediência às regras e aos procedimentos, a operacionalização de sistemas administrativos, a definição de procedimentos para aquisição de bens e serviços e a contratação de pessoal, além da busca por satisfazer às demandas dos cidadãos. Max Weber (1864 – 1920), um dos autores que propuseram iniciativas que, no período, contribuíram para a modernização da administração pública, resumia: "A burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível ao alcance dos objetivos". Os estudiosos da área registram a constatação de modelos burocráticos do final do século XIX até a década de 1940. Com o surgimento do Grande Estado Social e Econômico do Século XX, marcado pelo desenvolvimento de grandes corporações, constatou-se que a burocracia não garantia rapidez, nem menor custo e qualidade dos bens e serviços públicos, além de não atender as demandas dos cidadãos, como prometia seus defensores. O modelo entrou em crise.

A proposta de administração gerencial está inserida no marco referencial da nova administração pública e tem como meta estimular os servidores públicos para a estruturação de um governo que atenda às demandas da sociedade num contexto de mudanças. O modelo tem como características a descentralização das decisões e funções do estado, autonomia do gestor, com ênfase na qualidade e produtividade. O Gerencialismo começou na década de 1970 e até hoje

continua em processo de implantação, sofrendo reveses e avanços, compartilhando espaço com os demais modelos, em maior ou menor grau de atuação. Matias-Pereira acentua:

"A administração pública brasileira ainda possui uma estrutura pesada, burocrática e centralizada em diversas áreas, notadamente na social, apesar das crescentes pressões da sociedade, e não tem sido capaz de responder adequadamente, enquanto organização, às demandas e aos desafios da modernidade".

É neste cenário de complexidade em que práticas ultrapassadas se sobrepõem às novas, em muito casos inclusive com descumprimento das normas jurídicas, que se insere o controle externo, exercido pelos Tribunais de Contas.

5 - TRIBUNAIS DE CONTAS: INTEGRAÇÃO E MODERNIDADE

Há uma máxima repetida pelos economistas que lidam com recursos governamentais que resume muito bem a trajetória dos Tribunais de Contas no Brasil, na última década: "Só existe política pública se houver um orçamento compatível". Nada mais lógico. Evidente que somente recursos financeiros não são suficientes para promover as mudanças desejadas e reivindicadas ao longo do tempo. Mas, com recursos disponibilizados tudo fica mais fácil e rápido. O que também é lógico. O fato é que, sobretudo a partir de 2005, com a celebração do convênio assinado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e o Governo Brasileiro, através do Ministério do Planejamento, dava-se início ao Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios (Promoex), considerado a maior iniciativa de aperfeiçoamento dos órgãos de fiscalização de gastos públicos em execução em todo o mundo.

Planejado e posto em prática por um conjunto de organizações que inclui o Ministério de Planejamento, o BID, o Instituto Rui Barbosa e a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas (Atricon), o Tribunal de Contas da União e todos os 33 Tribunais de Contas brasileiros – de todos os estados e dos municípios de São Paulo e do Rio de Janeiro, o Promoex surgiu como um desafio para modernizar o controle externo, contribuindo assim para o aperfeiçoamento da gestão pública, num momento de profundas discussões em torno de propostas para a Reforma do Estado, referenciado pela promulgação da Constituição de 1988 e, doze anos depois, pela entrada em vigor da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que definia novas responsabilidades e mais poderes aos órgãos de controle externo, ao mesmo tempo ampliava as exigências legais junto aos gestores públicos, e também a penalização dos agentes públicos envolvidos em atos de corrupção.

Com um orçamento de US$ 121,4 milhões, sendo 60% financiados pelo BID, 34% a cargo dos Estados e 6% de contrapartida da União, o Promoex foi dividido em duas etapas, iniciando com a realização de pesquisas que identificassem os principais problemas do controle externo, permitindo assim uma visualização próxima ao real, possibilitando a definição de propostas de aprimoramento. Foi neste sentido que os gestores do Programa contrataram a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) para a realização de uma ampla pesquisa de diagnóstico da situação do controle externo em todo o País. Foram encaminhados questionários para conselheiros e técnicos das Cortes de Contas de todos os estados brasileiros, feito o cruzamento das respostas e elaborado um relatório que se tornou em referência e diretriz para a definição das ações que seriam necessárias visando a modificação do perfil do controle externo.

Entre as deficiências apontadas na pesquisa, sintetizadas na Revista Promoex Edição Especial 2008, foram constatadas questões como:

1 – Menos de 5% dos débitos e multas imputados pelos TCs no julgamento das contas eram pagos pelos gestores ordenadores de despesas;
2 – Em geral, os procedimentos de auditoria ou fiscalização eram ralizados a partir de documentação em papel;
3 – Na maioria dos casos, auditorias e fiscalizações eram feitas a posteriori e não antes ou durante a realização da despesa pública;
4 – A ausência de procedimentos e práticas comuns ao conjunto dos Tribunais possibilitava

divergentes interpretações sobre atos julgados e dava margem a contestações judiciais e protelação da aplicação das decisões;
5 – A baixa integração técnica levava ao desenvolvimento paralelo de soluções para problemas comuns, com perda de tempo, recursos e conhecimento;
6 – Ações de relacionamento com a sociedade eram pontuais e dispersas;
7 – O Planejamento Estratégico não era prática nos Tribunais;
8 – Faltavam mecanismos de avaliação de desempenho e acompanhamento do resultado de ações e investimentos;
9 – O modelo de trabalho adotado era excessivamente burocrático e pouco permeável ao uso estratégico da tecnologia de informação;
10 – Faltavam mecanismos de avaliação de desempenho e acompanhamento do resultado de ações e investimentos;
11- Poucos Tribunais priorizavam a comunicação institucional; entre outros resultados.

Uma outra pesquisa, desta vez realizada em 2003 pela Fundação Getúlio Vargas, apontou como deveriam ser os TCs, a partir do olhar dos servidores das Cortes de Contas. As respostas, também disseminadas pela Revista do Promoex, foram as seguintes:

Deveriam executar ações puramente técnicas, sem ingerência política;
Ser um Tribunal totalmente independente;
Julgar de acordo com o resultado dos relatórios técnicos e não apadrinhamento político;
Independente e justo;
Imparcial;
Impessoal;
Mais independente de outros poderes;
Supremo, independente e transparente;

Reduto de uma ação técnica, eficiente, que significasse transparência, legalidade e moralidade no controle da coisa pública.

Vale relembrar: A Constituição e a LRF trouxeram novas demandas para os Tribunais, reforçando que cabia às Cortes de Contas verificar a probidade dos atos da administração pública, a regularidade dos gastos e do emprego de bens e recursos públicos e a correta execução orçamentária. Com o passar do tempo, viu-se que os Tribunais tinham uma importância fundamental para garantir a validade das normas que balizavam a gestão fiscal dos entes públicos, ou seja, as mudanças na Constituição e a implementação da LRF foram fatores essenciais para que fosse feito um investimento de aporte que o sistema de controle externo exigia, e normalmente eram órgãos "esquecidos", pois muitas vezes incomodavam.

A partir do Promoex e dos resultados das pesquisas, além das ameaças de extinção destes órgãos, propostas no Senado Federal e na Câmara dos Deputados, foram elaboradas duas estratégias, uma para atende os Tribunais de forma geral e outra para o desenvolvimento de ações localizadas, especificas da organização. O IRB e a Atricon ficaram responsáveis pela coordenação das atividades relativas aos componentes nacionais, distribuídas em quatro ações: 1) uniformização de processos e procedimentos internos; 2) harmonização da analise de conceitos em torno da LRF; 3)preparação dos Tribunais para a realização de auditorias operacionais e, por fim; 4) implantação da Rede e do Portal dos Tribunais de Contas.

Os componentes locais, a cargo de cada Tribunal, constavam de questões como a implantação do Planejamento Estratégico; a criação da Ouvidoria; investimento maciço na aquisição de equipamentos de informática; fortalecimento do setor de Tecnologia da Informação; realização de cursos de capacitação e atualização para os servidores; apoio à Escola de Contas, com orientação aos jurisdicionados e fortalecimento do setor de comunicação, abrindo espaço para a visibilidade dos Tribunais a partir da disseminação permanente de informação sobre sua missão e resultados que traz para a sociedade. A troca de experiências entre os técnicos, que antes viviam isola-

dos em suas caixinhas, e a integração que começou a acontecer, num trabalho de articulação em Rede, mostrou que as Cortes de Contas começavam a adentrar num novo tempo, e a comunicação institucional seria uma ferramenta importante neste novo contexto de atuação.

6 - COMUNICAÇÃO EM PAUTA NOS TCs

A comunicação transformou-se num grande paradoxo da modernidade para as organizações, sobretudo as públicas. Em nenhum momento da sua trajetória o homem teve acesso a tantos meios, a tanta tecnologia, como na atualidade e, no entanto, "transmitir uma informação de um lugar para outro", como tantos teóricos sintetizam o processo de comunicação, remete a algo complexo e desafiador, cheio de nuances.

Doutora em Ciências da Comunicação, professora e pesquisadora da Universidade de São Paulo, Margarida M. Krohling Kunsc considera que a comunicação pública passa por um momento de atenção e importância nunca registrados, tanto no meio acadêmico como no mercado. "A instituição pública governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo", defende (Kunsch,4).

Para ela:

> "...a comunicação organizacional nos campos governamental e corporativo começou a ser encarada como algo fundamental e uma área estratégica na atualidade. Considerando o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje, nas organizações dos três setores, estas precisam se pautar por políticas de comunicação capazes de levar efetivamente em conta os interesses da sociedade; A ênfase e os investimentos apenas em assessoria de imprensa, para se ter visibilidade na mídia, bem como no uso excessivo da propaganda precisam ser equacionados, pois essas áreas não dão mais conta de atender às novas demandas sociais, políticas e econômicas" (Kunsch, 4)

É obrigação do poder público prestar contas à sociedade e ao cidadão da sua missão, razão da sua existência, divulgando as ações desenvolvidas e resultados alcançados. É preciso que os governantes tenham um maior compromisso público com a comunicação por eles gerada, diante dos altos investimentos feitos com o dinheiro público. Daí cabem alguns questionamentos: A comunicação está sendo tratada como prioridade pelas organizações? os servidores estão preparados e engajados para uma comunicação proativa? O sistema vigente é guiado por uma política de comunicação capaz de atender às necessidades e demandas da sociedade? As assessorias de comunicação trabalham de forma integrada com os demais setores, com vistas à eficácia e aos resultados do bem comum?

Para Heloiza Matos (2011, p.45), "a comunicação pública deve ser pensada como um processo político de interação no qual prevalecem a expressão, a interpretação e o diálogo", Destaca a autora que tal compreensão "como dinâmica voltada para as trocas comunicativas entre instituições e a sociedade é relativamente recente". Jorge Duarte (2011, p, 126) situa diferenças entre a comunicação pública, governamental e política. "Comunicação governamental trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o executivo e a sociedade. Já a comunicação pública se refere à interação e ao fluxo de informação vinculado a temas de interesse coletivo".

Gaudêncio Torquato preconiza (2002, p.121):

> "As estruturas de comunicação na administração pública federal hão de se reorganizar em função da evolução dos conceitos e das novas demandas sociais. Os profissionais precisam ser especialistas nas respectivas áreas e setores, devendo, mesmo assim, ter noção completa de todas as atividades e programas. Os modelos burocráticos de gestão estão ultrapassados. O dinamismo, a mobilidades, a agilidade, a disposição são valores que deverão balizar as estruturas".

Qual seria o sentido da comunicação institucional? Está ligada a instituição propriamente dita, com a sua personalidade, a sua maneira de ser. E ela valoriza muito mais os aspectos corporativos ou institucionais que explicitam o lado público das organizações. A comunicação institucional diz como estas devem se posicionar perante a sociedade, com a qual as organizações tem um compromisso.

Aliado a isso, as estruturas de comunicação das instituições governamentais, assim como das organizações de uma forma em geral, se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo digital, como e-mail, Internet, blogs, fotologs, wiki´s, banco de dados, redes sociais, entre tantos outros novos meios e instrumentos, que devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada

Foi com este cenário e preocupação que foi apresentado, por ocasião do III Seminário de Comunicação dos Tribunais de Contas do Brasil realizado no Rio de Janeiro, os resultados de uma pesquisa realizada junto aos 33 tribunais de contas do país, mostrando dados como: o sistema conta com 275 servidores, dos quais 147 com formação na área de comunicação. O setor (94%) tem vinculação hierárquica direta com a presidência, 73% dos órgãos reconheceu que é insuficiente a estrutura com que contam, apesar da sua importância (Normal, 18%, Muita, 12%), mais da metade dos tribunais (18) revelaram não contar com um plano de comunicação e 64% disseram não manter encontros regulares com a imprensa e a mídia.

Quanto à difusão das informações, os dados mostraram que o principal instrumento utilizado é o site institucional, mas também tem peso significativo a produção de releases encaminhado aos órgãos de comunicação. O aproveitamento conta com um índice alto, 97% em jornais impressos e televisão, 91% em rádio, 82% em sites e blogs.

No mesmo encontro o conselheiro Fernando Guimaraes, coordenador do Grupo de Comunicação do Promoex, lembrou que apenas recentemente os Tribunais de Contas se atentaram para a relevância da comunicação social como ferramenta estratégica para dar visibilidade, assim como possibilitar o acesso à informação pública. Para ele:

"O principio da transparência representa uma das mais significativas construções do regime democrático e forte aliado do controle social como instrumento fundamental para trabalhar a difícil relação entre os cidadãos e seus agentes. É sabido que, tradicionalmente, a administração pública sempre atuou de forma hermética, enclausurada e afastada dos olhos do contribuinte. Não era necessário informar a sociedade sobre os programas de governo, s resultados da administração, os custos e os meios adotados". (Guimaraes, 15).

A partir do Programa de Modernização do Controle Externo os tribunais passaram de um cenário marcado por modelos de gestão burocrática e patrimonialista, discreto e sem visibilidade, para um momento em que a comunicação precisa ser melhor estruturada e revestida de fundamentos especializados, capazes de estabelecer comunicação de qualidade através de informações relevantes, inteligíveis e em linguagem acessível à população. "Como se sabe, ambiente dos tribunais de contas é marcado por minúcias técnicas e operacionais que devem ser apreendidas para que haja precisão da informação divulgada", ressaltou Guimarães, 16.

Durante a realização do Seminário Nacional de Comunicação dos Tribunais de Contas, no Rio de Janeiro, foi aprovada a Carta-Compromisso que, em síntese, sinaliza que os TCs devem, basicamente: transmitir as Sessões ao vivo e tornar os arquivos disponíveis para consulta; implantar Política e Plano de Comunicação; garantir a agilidade na divulgação das decisões e de indicadores de resultados; realizar periodicamente pesquisas de satisfação de imagem; desenvolver programas de aproximação com a sociedade; atualizar e aprimorar portais no contexto das contas públicas, fornecer informações à imprensa, como incentivo ao controle social.

A comunicação social no âmbito dos tribunais de contas está colocada. Não tem mais volta. No entanto, não basta apenas somente comunicar. É preciso gerar informações de qualidade, construir ferramentas de controle, estabelecer diretrizes de comunicação e ajustá-las ao processo de interação com os veículos de comunicação para alcançar as mais diversas camadas da sociedade, tais como rádio, tv e web, a fim de que se possa utilizar adequadamente o poder da informação. Guimaraes, 16.

A comunicação, portanto, requer um novo olhar dos Tribunais de Contas, transformando-se, assim, num poderoso mecanismo de sensibilização coletiva para o bom encaminhamento da transparência pública e da garantia da utilização eficiente do dinheiro público.

7 - A COMUNICAÇÃO NO TCE/RN

Aos poucos a Assessoria de Comunicação foi se consolidando como um órgão estratégico, com a estruturação do setor e ampliação do quadro de servidores e, conseqüentemente, aumento da oferta e da qualidade dos serviços executados. Mesmo assim, ainda são muitos os desafios a serem enfrentados visando a modernização do setor, tendo em vista o avanço registrado no uso da tecnologia, o que demanda a necessidade de mais conhecimento e atualização constante, além da aquisição de equipamentos sofisticados, sem falar da pressão oriunda dos mais diversos setores da sociedade que cobra resultados permanentes em vistas das denúncias cotidianas de corrupção e malversação de recursos públicos por parte de gestores governamentais. Atualmente a comunicação é coordenada pelo jornalista João Batista Machado e conta com uma equipe integrada por dez servidores, dos quais quatro jornalistas.

Hoje a Assessoria de Comunicação é responsável pelos seguintes serviços, que integram o leque de ações previstas para 2014, de acordo com o Planejamento Estratégico.

Ressalte-se que, entre as prioridades alencadas no Plano Estratégico do TCE para o período de 2009 a 2014, definiu-se o objetivo "Aprimorar os processos de comunicação interna e externa", que integra o eixo "Processos Internos" do mapa estratégico. Na prática, no entanto, o setor não obteve a devida atenção. Mesmo assim, a Assessoria é responsável pela realização dos seguintes serviços e resultados:

Produto	**Objetio**	**Quantitativo**	**Resultado esperado**
Produção de releases	Encaminhar para o mailling formado por jornalistas textos com resultados das decisões das sessões e dos órgãos do TCE	Produção de uma média de três matérias por semana, o que resulta em 144 textos disseminados por ano.	Replicação na mídia em pelo menos 5 veículos, o que resulta em 720 textos/ ano.
Jornal impresso TCE em Pauta	Disseminar informações sobre os projetos, ações e resultados do TCE para públicos externos e interno.	Tiragem: 600 exemplares Periodicidade: bimensal	O jornal é distribuído para todos os TCs do País, além dos jurisdicionados (prefeituras e câmaras municipais do RN), órgãos do legislativo, executivo e judiciário, parlamentares do Senado e da Câmara Federal e servidores do TCE. Busca informar sobre as ações do TCE para estes públicos.
Mural Acontce	Informar aos servidores sobre temas de relevância no âmbito interno.	Tiragem: 13 unidades Periodicidade: mensal	Servidores informados sobre temas relevantes, além de disseminar informação que colabora no aumento da auto-estima.

Lista de Aniversariantes	Dar visibilidade aos aniversariantes do mês	Tiragem: 12 unidades Periodicidade: mensal	homenagear os aniversariantes do mês, colaborando com a melhoria da auto-estima.
Vídeo – programa na tv Assembléia	Dar visibilidade as ações e projetos do TCE, através de entrevistas na redação.	Periodicidade: mensal.	Ações e projetos do TCE disponibilizados em vídeo, disseminado pela tv assembléia e no portal do TCE.
Revista do TCE	Disseminar artigos com temas de relevância na área do controle externo, controle interno e outros.	Periodicidade: anual Tiragem: 600 exemplares	Colaborar com a produção do conhecimento, disseminando reflexões sobre temas significativos na área do controle externo e interno, além de promover uma aproximação com setores acadêmicos da sociedade.
Projeto Memória do TCE	Sistematizar estratégia visando promover e resgatar a memória do TCE, a partir do acervo fotográfico.		Material fotográfico devidamente arquivado, preservado para conhecimento das gerações futuras sobre a história do TCE.
Mídias Sociais (twitter, facebook...)	Disseminar informações sobre os projetos, ações e resultados do TCE para públicos externos e interno.		Dentro do conceito de convergência de mídia, trabalhar também com as chamadas mídias sociais, ampliando o público receptor de mensagens,
Cartilha	Destacar personalidades contempladas com a Medalha do Mérito Dinarte Mariz		Cartilha com discursos e imagens dos contemplados com medalha.
Campanhas educativas internas	Promover pequenas campanhas, com uso de cartazes, buscando atingir o público interno.	4 campanhas por ano	Campanhas realizadas, com cartazes produzidos.

Só para dar uma idéia dos resultados alcançados, levantamento realizado pela Assessoria de Comunicação mostra que, dos 110 releases encaminhados para a mídia no período de janeiro a junho de 2012, foram publicados 626 textos nos principais veículos impressos, isso sem contar as informações disseminadas nas rádios e telejornais. Este ano (2013), de janeiro a agosto, dos 113 releases enviados, foram publicados 422 textos. A mesma informação é disponibilizada no site institucional.

8 - COMUNICAÇÃO NO TCE – PESQUISA DE OPINIÃO

Como as lideranças do TCE percebem a comunicação institucional, no âmbito interno e externo? O trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa atende às expectativas da organização? Qual a imagem (na visão dos dirigentes) que a sociedade tem do Tribunal de Contas? Os gestores estão preparados para atender os jornalistas, quando do momento da concessão de uma entrevista?

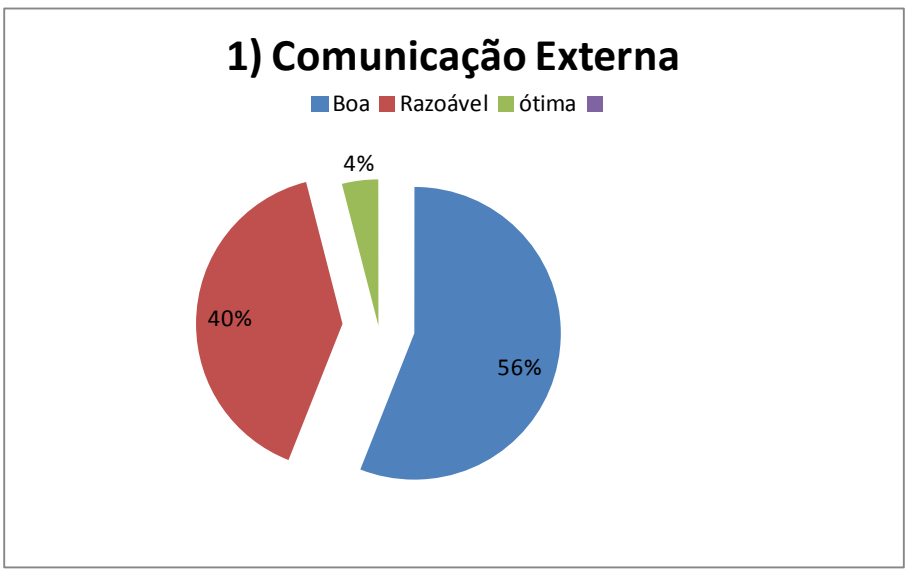
Para responder estes questionamentos, tendo como referência as ações realizadas pela Assessoria de Imprensa e o contexto da comunicação institucional enquanto um dos componentes estratégicos focados em âmbito nacional, por ocasião do Promoex, foi que decidimos realizar esta pesquisa, detectando o olhar das lideranças sob a comunicação a partir do cruzamento das respostas apresentadas em questionário padrão previamente elaborado pelos servidores da Assessoria de Imprensa do TCE.

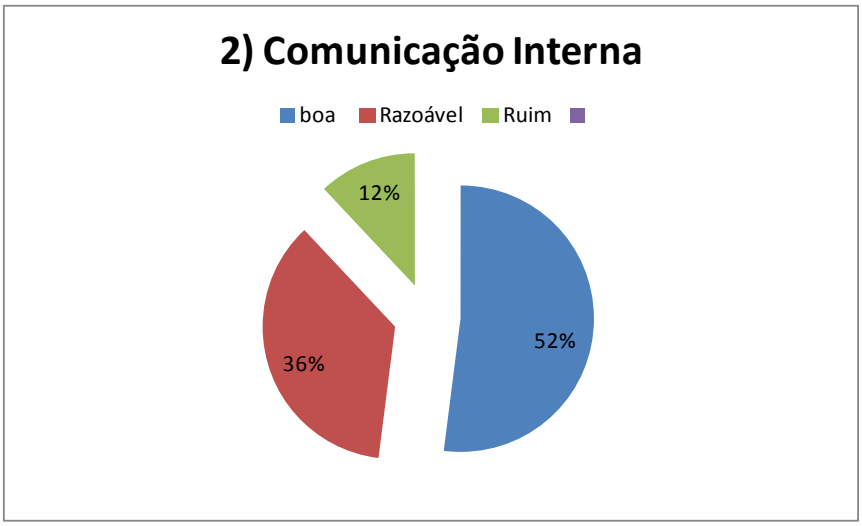
O questionário foi aplicado no período de julho a setembro de 2012 pela equipe de jornalistas, técnicos e estagiários da Assessoria, que se dividiram de forma a atingir o maior número possível de servidores ocupantes de cargos de liderança, formado por conselheiros, diretores, coordenadores e assessores, além de representantes do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas. De uma média de 40 servidores ocupando cargos de liderança no TCE, 25 responderam os questionários, possibilitando a análise a seguir.

O questionário foi elaborado com dez questões, sendo oito fechadas, mas com espaço aberto para opiniões e sugestões, caso o servidor quisesse se expressar, e duas perguntas abertas, acrescentadas como forma de complementar os dados referentes ao conteúdo das questões objetivas.

As duas primeiras questões buscavam avaliar a opinião dos lideres com relação a comunicação interna e externa. Os resultados apresentados mostram que em ambas as situações mais da metade dos servidores consideram os processos de comunicação executados no TCE como "bons", ressaltando que 12% dos entrevistados definiram a comunicação interna como "ruim". Ressalte-se que o trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa foca em processos e produtos direcionados para a comunicação externa, com pouca atuação na área interna, á exceção do jornal mural, que é mensal, e da realização esporádica de campanhas de cunho educativo. Ressalte-se ainda que a ausência do Setor de Pessoal na estrutura do TCE termina por prejudicar a implementação de estratégias de comunicação interna mais consistentes, já que os serviços que deveriam ser realizados pelo Setor de Pessoal terminam sendo distribuído por vários outros. Veja o gráfico:

Como você avalia a comunicação do TCE, do ponto de vista da :

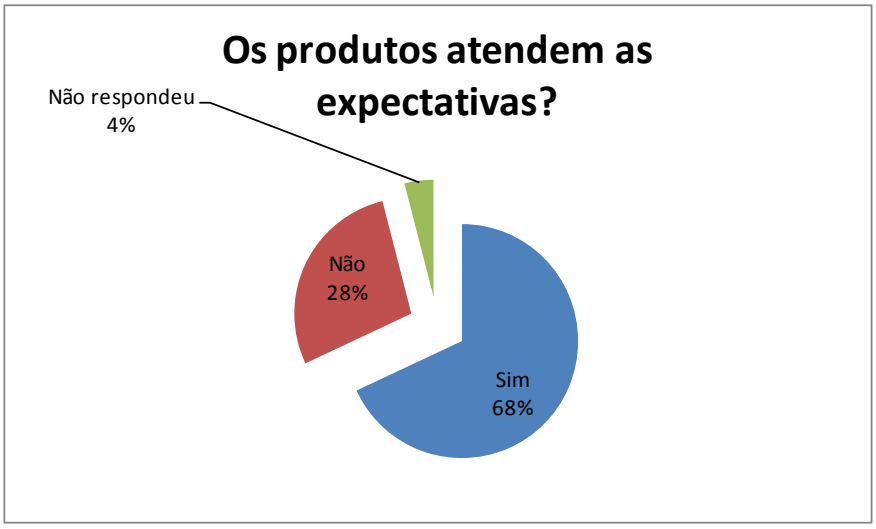




Obs. Não houve respostas para o item "Excelente".

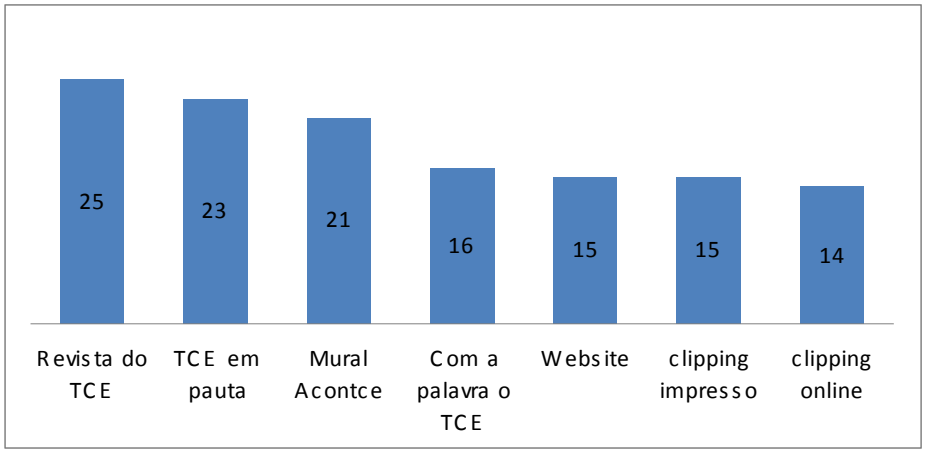
Os produtos da Assessoria de Imprensa atendem as expectativas do TCE?

Para a maioria dos entrevistados a resposta é positiva, mas em torno de um terço consideram que não. Os dados não surpreendem, tendo em vista que os produtos midiáticos geralmente são questionados nos mais diversos aspectos, desde o design gráfico até o conteúdo e sua disseminação.



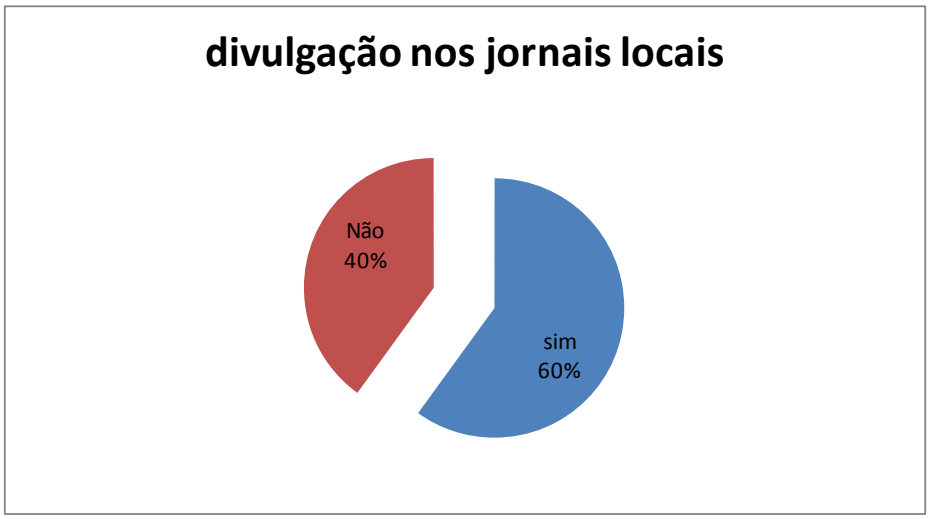
Com exceção da Revista do TCE, que todos os entrevistados afirmaram conhecer, os demais produtos não alcançaram à unanimidade, inclusive o website e o programa de tv, mídias modernas que chamam atenção, mas não estimularam o interesse desses servidores em conhecer o que os seus pares estão executando ou mesmo como o conteúdo que disponibilizam está sendo trabalhado pelos jornalistas e em que dimensão.

Assinale os produtos que você conhece realizado pela Assessoria de Imprensa

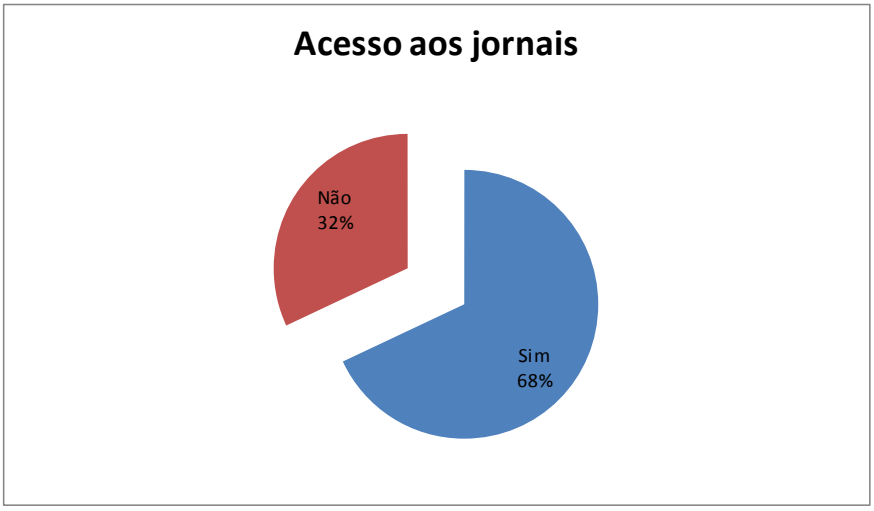


Um dos serviços mais relevantes da Assessoria de Imprensa é a produção de releases encaminhado para a imprensa, com a cobertura das principais decisões do TCE aprovadas em plenário. Normalmente, estes textos são replicados pelos jornais, que abrem espaços em suas páginas para a divulgação dessas decisões, provocando assim um efeito "bola de neve", já que a informação também passa a ser divulgada em rádios, telejornais, blogs e outros veículos, num resultado extremamente positivo e que ocorre de forma espontânea. Neste aspecto, é importante perceber como os gestores analisam este processo.

Na sua opinião, os jornais locais divulgam bem as ações realizadas pelo TCE?

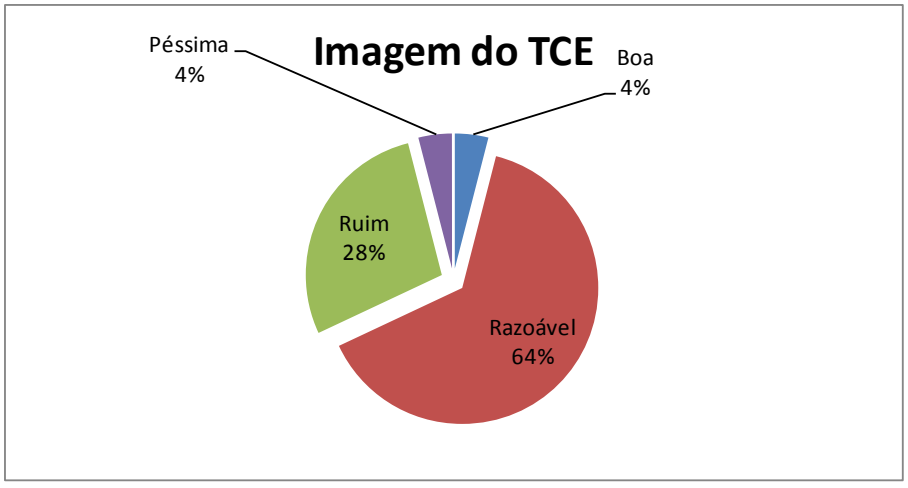


Você têm acesso aos textos veiculados nos jornais locais com foco no TCE?



Quem atua com comunicação trabalha com a imagem institucional. Uma boa imagem fortalece e legitima a organização, sendo reconhecida na sociedade pelos resultados que apresenta. Para os entrevistados, a imagem do TCE perpassada para a sociedade é razoável, com tendência para percentuais mais negativos, o que é preocupante.

Na sua opinião, a imagem que a sociedade tem do TCE é:



Ao mesmo tempo em que as organizações precisam divulgar suas ações e resultados para a sociedade, precisando assim dos meios de comunicação para colaborar nesta finalidade, há um temor que haja um ruído na informação que termine prejudicando a fonte. No Tribunal de Contas, órgão que trabalha com o julgamento das contas públicas, penalizando prefeitos e presidentes de câmaras municipais, entre outros gestores que não estão cumprindo corretamente com a gestão orçamentária, qualquer informação divulgada têm impacto e pode prejudicar a imagem dos atores envolvidos. Isso leva a uma preocupação constante por parte dos servidores na hora de acionados para darem entrevistas, como observamos também nos resultados da pesquisa.

Vocês se consideram preparados para atender os jornalistas?

9 - CONCLUSÕES

Ao longo dos últimos anos, sobretudo com a execução do Programa de Modernização do Controle Externo – Promoex, nos Tribunais de Contas, a comunicação institucional começou a ser vista como um eixo estratégico, contribuindo parta dar visibilidade aos resultados apresentados por estas organizações, contribuindo assim para a sua legitimação junto à sociedade que, ao final de contas, é quem a mantém.

Alie-se a isso a transformação que vem ocorrendo no mundo, com o fenômeno da globalização e o desenvolvimento acentuado da tecnologia, provocando o surgimento de novas mídias e desafiando as organizações governamentais para a execução de uma comunicação eficaz e eficiente, nos moldes do que determinação a administração pública.

Este trabalho buscou fazer um cruzamento entre áreas distintas, relacionado a administração pública, ao controle externo exercido pelos Tribunais de Contas e, por fim, a comunicação como um processo complexo, sobretudo na modernidade. Para finalizar, fizemos uma pesquisa de percepção entre as lideranças do TCE, cujo resultado nos leva a busca de novos caminhos e propostas para aprimorar o trabalho que vem sendo desenvolvido há duas décadas.

Esta pesquisa não representa um fim em si, muito pelo contrário, trata-se de um primeiro passo para a busca de respostas – representadas pela definição de novas ações, compartilhadas entre os vários setores, na tentativa de promover uma comunicação que atenda aos anseios da sociedade, atingindo tanto os gestores públicos – que têm acesso aos jornais impressos, quanto aos moradores da periferia, pessoas que nem conhecem o significado da sigla TCE, nem o que fazem os conselheiros e técnicos ´pois estão mais preocupados com a educação, a segurança e a saúde dos filhos.

A percepção destes atores sociais deverá suscitar futuras pesquisas. De antemão, cabe lembrar que uma boa educação, uma maior qualidade na saúde e a garantia de segurança, depende muito de uma execução orçamentária eficiente, com recursos públicos bem utilizados, sem desvios para a área privada. Ainda falta muito para alcançarmos este patamar. A comunicação pode dar uma grande contribuição nesta transformação, não como uma utopia, mas como uma necessidade.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Modelos de Gestão em Organizações Públicas ´Teorias e Tecnologias para Análise e Transformação Organizacional. – Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo, SP. Editora Atlas S.A. 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública – Teoria e Questões. Elsevier. 2011.

Revista TCMRJ, nº 49. Rio de Janeiro, RJ. Janeiro de 2012.

LIMA, Auricéia Antunes. TCE conta sua história. Natal. RN. Tribunal de Contas do estado, 2007.

_____. TCE Controle Público e Cidadania. Florianópolis. Tribunal de Contas. 2001.

_____. Revista do Promoex. Um novo tempo para os Tribunais de Contas. Florianopolis,SC. Instituto Rui Barbosa, 2008.

_____. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acessado em 12 de outubro de 2013.

_____.CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. http://www.rn.gov.br/conheca-o-rn/constituicao/. Acessado em 12 de outubro de 2013.

GLACE SILVA
AUGUSTA PIMENTEL

AUDITORIA GOVERNAMENTAL: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública – Organizações Públicas do Instituto Legislativo Potiguar, como requisito para obtenção do título de especialista do curso de Pôs-Graduação em Gestão Pública.

Orientadora:
Prof.ª Ms. Ione Macedo de Medeiros Salém

Natal (RN)
2013

RESUMO

O presente trabalho trata de uma pesquisa voltada na atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN, na área de Auditoria Governamental, tendo como objetivo geral analisar os tipos de auditoria governamental utilizados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte-TCE/RN, e tem como objetivos, e tem como objetivos específicos identificar os tipos de auditoria governamental utilizados pelas Unidades internas da instituição, quantificar as auditorias planejadas durante os exercícios de 2012 e 2013, e cotejar os tipos de auditorias de maior e menor incidência de utilização pelo TCE/RN. A metodologia utilizada na pesquisa se fundamenta em uma análise documental, de pesquisa bibliográfica, livros, revistas, e uma entrevista com o Secretário de Controle Externo do TCE/RN. O estudo ainda se caracteriza como descritivo. Tem como objetivo descrever as características da pesquisa de forma padronizada. Foi identificado que o TCE se utilizou de dois tipos de Auditoria: Operacional e de Conformidade. No entanto, a maior incidência foi a de Conformidade/Legalidade. De acordo com o Plano de Fiscalização Anual (PFA), criado em 2013, com a finalidade de definir juridicamente os jurisdicionados a serem fiscalizados durante o período de abril a março de 2014, foi planejado a fiscalização de 85 (oitenta e cinco) jurisdicionados. Acredita-se que o Tribunal de Contas deve ampliar um quadro adequado de recursos humanos, para que se atinja um número maior de auditoria no futuro, abordando outros tipos de auditorias, inclusive a operacional.
Palavra-Chave: Auditoria Governamental. Contabilidade Governamental. Controle Externo.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 336

2 - OBJETIVOS 337
2.1 - OBJETIVO GERAL 337
2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS 337

3 - METODOLOGIA 337
3.1 - TIPO DE ESTUDO 338
3.2 - UNIVERSO DA PESQUISA 338

4 - REFERENCIAL TEÓRICO 338
4.1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 338
4.2 - DOS CONTROLES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 339
4.3 - AUDITORIA 340
4.4 - PLANEJAMENTO DE AUDITORIA 341

5 - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE 342

6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS 346

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 349

REFERÊNCIAS 350

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA 351

1 - INTRODUÇÃO

A Constituição Federal atribuiu aos Tribunais de Contas a competência principal de apreciar as contas prestadas anualmente pelo Poder Executivo, mediante parecer prévio, e de julgar as contas dos administradores e demais responsáveis que lidam com bens e valores públicos, conforme estabelecido especificamente em seus artigos 70 e 71, inciso I, a seguir transcritos:

> "Art. 70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercido pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
>
> Art. 71 – O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:
> I – apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar do seu recebimento."

A auditoria na administração pública exerce um grande papel na evolução dos entes administrativos das três esferas governamentais (União, Estados e Municípios), adotando práticas no acompanhamento e na conquista do que denominamos de responsabilidade fiscal.

Todo o alcance desses objetivos visa à adequação do sistema de controle externo e aos resultados da gestão pública, observando-se os princípios de economicidade, eficiência e eficácia, devidamente descritos na Constituição Federal, em seu art. 37:

> "Art. 37 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."

Portanto, as entidades públicas sejam elas de quaisquer esferas governamentais devem observar os preceitos constitucionais e legais e específicos correspondente a cada área.

Dentro desse contexto, deve-se lembrar que a auditoria é um instrumento de controle proposto e exigido desde a promulgação da Constituição Federal de 1967 e da vigência do Decreto-Lei nº 200, do mesmo ano, se preocupando com o controle do patrimônio público.

Lima e Castro (2009, p. 76) destacam que "O controle externo é o instituído e exercido por órgão (Casa Legislativa ou Comissão Permanente ou de Inquérito), membro do Poder Legislativo ou por órgão ou membro do Tribunal de Contas da União, dos Estados, dos Municípios ou do Distrito Federal".

Existem conceitos que, apesar de semelhantes, não podem ser confundidos. Auditoria interna (ou unidade de auditoria interna) é a unidade responsável por analisar as atividades da instituição, na busca de ocorrência ou possível ocorrência de falhas, erros ou fraudes na gestão.

Já os Controles internos (ou sistema de controles internos, ou controles internos administrativos) são os procedimentos adotados pela administração para alcançar, de forma eficiente, seus objetivos. É de responsabilidade dos gestores implantar e manter controles internos eficientes.

Com a atual conjuntura brasileira e a crise mundial econômica, política e social reflete na perda de legitimidade e credibilidade da população em seus gestores e instituições públicas, há a necessidade de se executar alterações organizacionais na forma tradicional de administrar os recursos públicos e de prestar contas.

A sociedade questiona cada vez mais a atuação dos órgãos fiscalizadores e dentro da estrutura organizacional brasileira, os Tribunais de Contas.

Na última década, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte promoveu inúmeras ações voltadas à modernização e planejamento para desempenhar o seu papel dentro do contexto constitucional, implantando diversas mudanças em toda sua estrutura organizacional, operacional e normativas.

Dentre todo o desenvolvimento ocorrido durante esse período, destaca-se a aprovação da Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte - TCE/RN (Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012), acompanhada do Regimento Interno do TCE/RN - resolução nº 009/2012-TC de 05 de janeiro de 2012). Esses instrumentos trouxeram novos regramentos às práticas do controle externo norte-rio-grandense.

Nos termos do inciso II, art. 77, da Lei Complementar nº 464/2012, o Controle Externo utiliza no cumprimento de suas funções diversos instrumentos fiscalizatórios, destacando-se a "auditoria" como procedimento a ser realizado por iniciativa própria:

> "Art. 77 Para assegurar a eficácia do controle e a instrução regular dos processos de julgamento das contas, o Tribunal realiza, diretamente, a fiscalização dos atos e contratos de que resulte receita ou despesa, emanada dos responsáveis sujeitos à sua jurisdição, competindo-lhe, para tanto, em especial:
>
> ...
> II - realizar, por iniciativa própria, as inspeções e auditorias, ou outro procedimento de fiscalização, de mesma natureza que as previstas no inciso IV do art. 1º"; (grifos acrescidos).

Com objetivo de verificar a atuação do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, no exercício do controle externo, emerge o seguinte problema de pesquisa: ***Quais os tipos de auditoria utilizados nos procedimentos de fiscalização do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte?***

2 - OBJETIVOS

2.1 - OBJETIVO GERAL

Analisar os tipos de auditorias governamentais utilizados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte-TCE/RN.

2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os tipos de auditoria governamental utilizados pelas Unidades Internas do TCE/RN;
- Quantificar as auditorias planejadas durante os exercícios de 2012 e 2013;
- Cotejar os tipos de auditorias de maior e menor incidência de utilização pelo TCE/RN.

3 - METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa tem por objetivo explicar, descrever toda a ação desenvolvida no método de trabalho da pesquisa ou estudo. É a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados, enfim tudo aquilo que se utilizou para a obtenção do trabalho.

Do ponto de vista de Martins (2000, p.34), significa responder, explicar e justificar as questões direcionadas a investigação: Como fazer? Com que fazer? E quando fazer?

Conforme Ander-Egg citado por Lakatos e Marconi (1992) a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, isto é, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é "um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento".

Para Trujillo citado por Lakatos e Marconi (1992) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento da

bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista "o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações".

3.1 - TIPO DO ESTUDO

O levantamento de dados utilizados pelo presente artigo científico se fundamenta por meio de análise documental, pesquisa bibliográfica, livros, revistas, e entrevista aplicada com o Secretário de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (ver Apêndice A).

O estudo, também pode se caracterizar como descritivo, que tem como principal objetivo descrever as características do assunto, de forma padronizada.

A pesquisa bibliográfica fundamentará todo o trabalho científico. Segundo Marconi e Lakatos (1991), o objetivo da bibliografia é aproximar o autor da pesquisa, com os conhecimentos que foram escritos sobre um assunto especifico.

A técnica utilizada no estudo científico será "Análise dos Dados", isto é, os dados coletados mediante a aplicação da entrevista são confrontados com o que dizem os autores dos livros pesquisados.

Análise de dados é o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados, consiste na transformação dos dados coletados em conclusões e/ou lições, úteis e críveis. Os processos, técnicas e ferramentas usadas são baseados em certos pressupostos e como tais têm limitações.

Este tipo de pesquisa pode ser claramente entendido como um estudo, que após a coleta de dados é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes da instituição ou produto.

3.2 - UNIVERSO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, notadamente na Secretaria de Controle Externo, setor que desempenha a coordenação das atividades de fiscalização nos órgãos jurisdicionados, executadas pelas Unidades de Controle Externo.

4 - REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública Brasileira encontra-se demarcada nos artigos 37 a 43 da Constituição Federal de1988.

A Organização Política - Administrativa Brasileira pode ser definida como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas envolvendo todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas que abrange a União, os Estados membros, Distrito Federal e Municípios.

São os órgãos da Administração Direta do Estado, ou seja, Ministérios ou Secretarias, conforme cada esfera de governo, complementados pelas Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas, estes denominados como Administração Indireta do Estado, que, por designação, produzem serviços públicos à sociedade.

A lei atribui ao Poder Executivo o exercício da "função administrativa" do Estado. Outras duas funções essenciais da Organização da Administração Pública são a "Judicial", desempenhada pelo Poder Judiciário e "Normativa ou Legislativa", atribuída ao Poder Legislativo.

A Administração Pública compreende um conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar atividades que virão a satisfazer às necessidades coletivas. Administrar é, portanto, gerir serviços públicos.

Os serviços públicos são custeados pelo cidadão que, por sua vez, espera que a sua contribuição seja revertida em serviços públicos de qualidade. A Administração Pública é, de fato,

um conjunto de atividades sustentadas pelos contribuintes.

Nos dias atuais, assistimos a uma tomada de consciência do cidadão quanto às suas necessidades, aos seus direitos e deveres, que nos leva a refletir sobre as atividades desenvolvidas pela administração pública. As ações governamentais devem estar mais voltadas para os anseios da sociedade.

Dentro deste contexto, a Administração Pública para atingir o objetivo principal de sua função -- gerir bons serviços à população agindo, de forma subordinada, a uma hierarquia de normas e princípios que nascem na Constituição e se desdobram nas legislações infraconstitucionais.

O texto Magno de 1988 consagrou os princípios que deverão nortear a administração pública no *caput* do artigo 37, que assim dispõe:

> "A Administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência... (grifos acrescidos)."

Na administração pública é realizado somente o que está expressamente autorizado por lei.

Por serem à base de todo o sistema normativo, os princípios constituem-se na essência e a própria identidade da Constituição, orientam e vinculam a formação, a aplicação e a interpretação de todas as demais normas.

Portanto, a Administração Pública deve se moldar nestes princípios que integram os dispositivos da nossa Lei Maior.

Para engrenar todo este processo a Constituição previu mecanismos de controle da Administração Pública, por meio de fiscalização exercida tanto pelo Poder Legislativo quanto pelo Poder Judiciário, com a finalidade de respeitar os princípios básicos da Constituição.

4.2 - **DOS CONTROLES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Constituição Federal prevê mecanismos constitucionais de controle da Administração Pública, por meio de fiscalização, a ser exercida, tanto pelo Poder Legislativo quanto pelo Poder Judiciário, com a finalidade de respeito aos princípios e preceitos básicos consagrados constitucionalmente.

Em termos didáticos, o "Controle da Administração Pública" está dividido em três tipos:

a) Controle Interno ou controle administrativo;

b) Controle Externo, subdividido em Judiciário e Legislativo;

c) Controle Social, exercido pelos membros da sociedade em geral.

O Controle Interno é o poder de fiscalização e correção que a Administração Pública (em sentido amplo) exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação.

O art. 74 da CF impõe aos três poderes manter "de forma integrada, sistema de controle interno", com determinadas finalidades, inclusive atuando conjuntamente com o controle externo, nos moldes do seu inciso IV, e de forma mais incisiva, no § 1º do mesmo dispositivo, que assim dispõe:

> "Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária."

O Controle Externo é praticado pelo Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas.

O Congresso Nacional é encarregado da fiscalização e monitoração na aplicação dos recursos do orçamento do exercício, bem como seu acompanhamento e das eventuais avaliações, sugerir alterações para os futuros planos e orçamentos.

Por meio de comissões de inquérito e pedidos de informações as *Casas do Povo*, assim

denominados o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, exercem a função de controle.

Quanto ao Controle Social, a ação popular juntamente com o direito de sufrágio, direito de voto em eleições, plebiscitos e referendos, e ainda a iniciativa popular de lei e o direito de organização e participação de partidos políticos, constituem formas de exercício da soberania popular (CF, arts. 1º e 14), pela qual, na presente hipótese, permite-se ao povo, diretamente, exercer a função fiscalizatória do Poder Público, com base no princípio democrático.

4.3 - AUDITORIA

A auditoria pode ser avaliada sobre dois aspectos: Tradicional e Moderno. Tradicionalmente, de acordo com Lima (2003, p.26) "a auditoria é conceituada como um aspecto da técnica contábil utilizada para obter evidências que permitem julgar se as informações contábeis refletem adequadamente, de acordo com as normas de auditoria, a situação econômica, financeira e patrimonial da entidade, segundo os Princípios Fundamentais da Contabilidade aplicados de forma consistente. Esse conceito reflete a auditoria financeira, conhecia entre nós como auditoria externa ou independente".

Modernamente, a auditoria assumiu diversas finalidades, tipologias, tudo em relação aos objetivos a serem alcançados.

A auditoria empresarial relaciona-se com as auditorias realizadas em entidade de caráter privado e a auditoria governamental relaciona-se com as entidades de caráter público.

As finalidades da Auditoria Governamental baseiam-se na comprovação da legalidade e legitimidade e avaliação dos resultados, a verificação da aplicação adequada aos princípios da economicidade, eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nas Entidades de Direito Público, bem como a aplicação de recursos públicos por Entidades de Direito Privado.

Estas atividades de auditoria governamental podem ser desenvolvidas tanto pelo Controle Interno das entidades governamentais, como por técnicos ou auditores externos dos Tribunais de Contas – União, Estados e Municípios (quando houver).

Para Cruz (2007, p.11) a auditoria encontra-se classificada segundo sua evolução em três etapas: fiscalizadora, de gestão e operacional, embora se saiba que nesse campo não há uniformidade conceitual, sendo comuns as abordagens concorrentes.

Ainda, segundo Cruz (2007, p.12) a auditoria fiscalizadora objetiva fiscalizar as transações e registros financeiros e patrimoniais. A Auditoria de Gestão visa avaliar os resultados alcançados diante de objetivos e metas traçados num período da gestão.

Nesse contexto surgem diversas formas e tipos como, por exemplo, Auditoria Administrativa; Ambiental; Coordenada; Baseada em Resultados; Contábil; Integrada; Otimização de Recursos; Informática; Operacional; Programas; Financeira, Interna e Externa, entre outras.

Para Batista (2011, p.178)

> "No entanto, no sentido de analisar os danos causados a gestão pública, a auditoria desempenha papel relevante, pois seu objetivo é o de encontrar algum desvio, erro, equívoco, fraude ou até roubo dos recursos financeiros, patrimoniais ou econômicos da entidade, enfocando a eficiência do processo, a economicidade dos dispêndios e a eficácia dos resultados. Em outras palavras, o objeto de atuação e a análise feita por um auditor são extensos e minuciosos, abrangendo: a comprovação, pelo registro, de que são exatos os fatos patrimoniais da instituição em exame; a demonstração dos erros e fraudes encontrados; a sugestão de providências cabíveis, visando à prevenção de erros e fraudes encontrados; a verificação do funcionamento do Controle Interno; a proposição de medidas de previsão, dentre outros. Quer dizer que, além da atuação extensa, embora ainda carente de profissionais devidamente qualificados, a auditoria pública, por meio da emissão de pareceres, que não devem se confundidos com atestados ou certificados, apresenta um diagnóstico da situação operacional da instituição auditada."

Enquanto que Lima (2003, p.32) classifica a auditoria quanto aos seus objetivos como:

1. Auditoria Contábil – objetiva obter evidências suficientes e que permitam ao auditor formar sua opinião quanto à fidedignidade das informações contábeis.
2. Auditoria Operacional - objetiva avaliar o desempenho de uma organização quanto à observância do cumprimento dos resultados.
3. Auditoria Tributária – objetiva o exame e a avaliação de planejamento tributário visando à eficiência e eficácia, quanto à captação de tributos**.**
4. Auditoria de Sistemas Informatizados ou de Informática – objetiva o exame e avaliação do processo de planejamento, desenvolvimento, teste e aplicação de sistemas, estrutura lógica, física, ambiental, organizacional de controle, segurança e proteção dos ativos específicos, sistemas e documentações, *softwares* e informações.

4.4 - PLANEJAMENTO DE AUDITORIA

Segundo Pinho (2007, p.55) assim como em qualquer atividade humana, na Auditoria o Planejamento também é o instrumento responsável pela otimização do processo, logo, planejar em Auditoria significa estabelecer metas para que o serviço seja de excelente qualidade a um menor custo possível.

Conforme Almeida (2007, p.154) o auditor externo deve adquirir ou restabelecer conhecimentos sobre a empresa para que possa planejar e efetuar seu exame de acordo com as normas de auditoria geralmente aceitas.

De acordo com a Portaria n. 144, de 10 de julho de 2000, do Tribunal de Contas da União (TCU), as fontes de informação podem ser:

> **"Primárias:** a equipe tem controle sobre a forma de coleta dos dados. Por exemplo: entrevistas realizadas diretamente com os beneficiários de um programa ou registros e anotações originárias de uma visita da equipe às instalações de um projeto etc.;
> **Secundárias:** são as coletadas e sistematizadas por outros. Por exemplo: registros administrativos, em papel ou em meio magnético; documentos com estudos e pesquisas existentes; legislação, normas ou procedimentos; documentos oficiais, como memorandos, ofícios, plano de contas etc. No entanto, há algumas dificuldades quanto a utilização de dados secundários como a forma adequada de coleta; a não confiança nos documentos, Controles Internos e escriturações; além da manipulação e a não representação das variáveis selecionadas para análise dos dados."

Com as estratégias definidas e a equipe formada, começamos a aplicar a auditoria contratada, visando sempre o objeto da auditoria, da instituição e de seus interlocutores.

O auditor público deve ordenar as etapas da auditoria, preparando seu jurisdicionado sobre os procedimentos a serem adotados, inclusive as estratégias de apresentação da equipe de auditores e seus objetivos, sempre com o intuito de minimizar perda de tempo e de recursos no desenvolvimento de seu trabalho.

Para Pinho (2007, p.147) o desempenho, na perspectiva da Auditoria Governamental, está associado ao alcance de objetivos e metas estabelecidas em cinco dimensões: economicidade, eficácia, eficiência, qualidade e efetividade. A elaboração de indicadores institucionais deve buscar englobar essas cinco dimensões. A esse respeito, do ponto de vista prático, deve-se mencionar que os indicadores quase sempre são compostos por variáveis provenientes de um dos seguintes grupos: custos, tempo, quantidade e qualidade.

Ainda no mesmo contexto, o auditor obtém um conhecimento geral das atividades do órgão/entidade, seus objetivos e sua organização mediante investigações internas e externas, como, por exemplo, papéis de trabalhos de anos anteriores, arquivo de correspondência, relatórios sobre trabalhos especiais, publicações externas e reuniões com servidores e funcionários.

5 - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Segundo Lima, (p. 25), apesar do surgimento de Tribunais por vários estados brasileiros, alguns anos se passariam até que o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE – RN se tornasse realidade.

Foi encaminhado um Projeto de Lei em 20 de novembro de 1957 à Assembleia Legislativa, por iniciativa do governador Dinarte de Medeiros Mariz. O referido Projeto foi aprovado, transformando-se na Lei de nº 2.152, criando, assim, o Tribunal de Contas.

Porém, sua instalação só veio a ocorrer oficialmente em 12 de Janeiro de 1961, em uma casa situada na Avenida Campos Sales, n. 764, em Natal.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte teve suas atividades interrompidas no início do mês de fevereiro de 1961, em decorrência de uma liminar concedida pelo ministro Victor Nunes Leal, do Supremo Tribunal Federal, em ação popular contra a sua criação. Sete meses depois, essa Corte considerou legal a sua criação, e em 1962 o TCE retoma suas atividades normalmente, sendo composto por sete Ministros, sendo eleito primeiro Presidente, o Ministro Vicente da Mota Neto. Este fato ocorreu no início do Governo de Aluízio Alves.

Apesar do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve amistosas relações com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto à sociedade. O segundo Presidente do TCE/RN, Romildo Gurgel, destacou-se como o grande articulador dessa consolidação, conscientizando a classe política da missão do Tribunal de Contas em fiscalizar o bom emprego do dinheiro público do Estado e dos municípios.

As primeiras contas apreciadas pelo TCE/RN foram as do governador Aluízio Alves. Ainda no seu governo, o Tribunal de Contas ganhou novas instalações físicas e sua segunda sede, localizada na Rua Seridó, em frente ao Colégio Sete de Setembro. Ganhou também uma nova formação, aumentando de sete para nove conselheiros, sendo nomeados dois novos membros, o ex-governador José Varela e José Petronilo Fernandes. Alguns anos depois, o TCE retomou a sua composição original, com sete membros.

A conquista por uma sede própria foi outra batalha histórica vencida pelo Tribunal, instalando-se definitivamente em um prédio pertencente a Assembleia Legislativa, na avenida Getúlio Vargas. O crescimento das atribuições do TCE e do próprio Estado, revelaram a necessidade de construção de novas instalações para o Tribunal. Enquanto o novo prédio esteve em construção, todas as atividades do TCE foram transferidas, em caráter provisório, para o prédio da antiga Companhia de Desenvolvimento Mineral – CDM, na Avenida Interventor Mário Câmara.

Atualmente, o Tribunal de Contas encontra-se instalado em sede própria, na Avenida Getúlio Vargas, 690 – Petrópolis – Natal - RN.

O Tribunal de Contas conta hoje com aproximadamente 450 (quatrocentos e cinquenta) servidores ativos. Integram o Colegiado sete Conselheiros, cujos nomes são indicados vez pelo Governo do Estado, e aprovados pela Assembleia Legislativa, vez pela própria Assembleia Legislativa e também em alguns casos pelos Auditores ou Membro do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte atualmente é composto pelos seguintes elementos organizacionais:

a) **Pleno** – composto pelos conselheiros. É responsável pelo julgamento dos processos administrativos e que façam parte da ordem do dia. Cabendo ao Presidente do Pleno a direção da Casa e à presidência dos trabalhos do Tribunal Pleno.

b) **Câmaras**:

- Primeira Câmara de Contas – órgão julgador fracionário responsável pela fiscalização das Contas dos jurisdicionados
- Segunda Câmara de Contas – órgão julgador fracionário responsável pela fiscalização das Contas dos jurisdicionados.

  Cada Câmara possui um Conselheiro Presidente que conduz os trabalhos das sessões plenárias, colegiado composto de três Conselheiros.

c) Corregedoria – fiscaliza os setores de administração. É composta por um Conselheiro que dirige, e por servidores designados pela Secretaria Geral, que o auxilia nos trabalhos.

d) Auditores – nomeados pelo governador do estado para substituírem os conselheiros.

e) Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado–MPJTC – exercido pelo Procurador-Geral e procuradores. De acordo com o art. 30, da Lei Complementar 121/94, "atua como guarda da lei fiscal de sua execução, com funções opinativas e de defesa da ordem jurídica visando à observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade a que se submete a administração pública."

f) Secretaria de Controle Externo – tem por finalidade planejar, organizar, coordenar e supervisionar as atividades dos órgãos de controle externo, necessárias ao desempenho das atribuições de controle e fiscalização a cargo do Tribunal, em consonância com o planejamento estratégico e as políticas traçadas pela gestão, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

g) Secretaria das Sessões– Diretoria que elabora a pauta, ata, acórdãos, publicação e relatório de atividades dos processos encaminhados às sessões plenárias para julgamento. Existem duas subsecretarias, uma da Primeira Câmara e outra da Segunda Câmara.

h) Gabinete da Presidência - controla e agenda os compromissos do Presidente, além de elaborar atos e expedientes por ele emanados.

i) Secretaria de Administração Geral – tem por finalidade acompanhar e supervisionar os serviços de apoio administrativo necessários ao desempenho da sua função institucional, em consonância com o planejamento estratégico e as políticas traçadas pela gestão, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

j) Consultoria Jurídica – vinculada à Presidência da Casa, tendo por finalidade prestar apoio e assessoramento jurídico ao Tribunal, ao Presidente, aos Presidentes das Câmaras aos Conselheiros e Auditores, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

k) Assessoria de Imprensa e Comunicação – assiste ao Presidente, Conselheiros e Dirigentes junto à imprensa, acompanha e assessora os jornalistas da imprensa local, em busca de matéria no TC.

l) Escola de Contas - Desenvolver estudos relacionados com as técnicas de controle da administração pública, capacitação de servidores e treinamento de gestores e técnicos pertencentes aos órgãos jurisdicionados.

m) Setor Médico - desempenha atendimento médico aos servidores da Casa.

n) Diretoria de Informática - responsável pela elaboração de sistemas de informática da Casa.

o) Diretoria de Expediente - registra e autua processos que ingressam na Casa.

p) Diretoria de Administração Direta - DAD – constitui órgão técnico de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle Externo, tem por finalidade o exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos Poderes, órgãos e unidades da administração direta do Estado, além de outras que lhe forem compatíveis por regulamento.

q) Diretoria de Administração Municipal - DAM – constitui órgão técnico de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle externo, tendo por finalidade o exercício da fiscalização orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional dos Poderes Municipais sob a sua jurisdição, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

r) Diretoria de Administração Indireta- DAI – órgão técnico de controle externo, vinculado à Secretaria de Controle Externo, tem por finalidade a análise dos processos relativos à Administração Indireta do Estado e dos Municípios incluídas as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual e Municipal, ou fundos especiais, consórcios públicos e entidades do Terceiro Setor, como as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS),

e outras entidades que se enquadram nas finalidades pertinentes e que recebam públicos, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

s) Inspetoria de Controle Externo – constitui órgão técnico de controle externo, subordinada a Secretaria de Controle Externo, tendo por finalidade controlar e acompanhar a execução, em nível físico-financeiro, de projetos relativos a obras e serviços de engenharia da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, consignados em orçamentos e programas de trabalho, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

t) Diretoria de Atos e Execuções-DAE – responsável pelas citações e intimações e execuções das decisões plenárias.

u) Diretoria de Atos de Pessoal–DAP – constituí órgão técnico de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle Externo, tendo por finalidade a análise sobre a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluída as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, executadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório, além de outras que forem compatíveis, conferidas por regulamento.

v) Diretoria de Administração Geral – DAG – tem como atribuições administrar o funcionamento do prédio do Tribunal, além de cuidar dos setores de pessoal, material, patrimônio, financeiro, contábil, etc.

w) Diretoria de Despesa com Pessoal – constitui órgão técnico de controle externo, dirigida por um Diretor de Despesa com Pessoal, símbolo CC-2, subordinada à Secretaria de Controle Externo, tendo por finalidade a fiscalização da aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo pode público, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas em regulamento.

x) Assessoria de Planejamento e Gestão - Setor vinculado à Presidência tendo por finalidade fomentar, coordenar e acompanhar o sistema de planejamento e gestão do Tribunal, visando à modernização administrativa e à melhoria contínua da gestão e do desempenho institucional além de outras atribuições que lhe forem compatível, conferida por regulamento.

A competência dos Tribunais de Contas está prevista nos artigos 33, § 2º, 71 a 74 e 161, parágrafo único da Constituição Federal/88; nos artigos 81 e 82 da Lei 4.320/63; e nos dispositivos da Lei Complementar nº 101/2000.

Dentre as atribuições e competências dos Tribunais de Contas, destacam-se as seguintes:

a) Emitir parecer prévio sobre as contas anuais do Governador do Estado e das Administrações Municipais, respeitado o disposto no art. 31, § 3º, da Constituição Federal;
b) Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes do Estado, dos Municípios e das entidades de sua administração direta e indireta, nestas incluídas as autarquias, fundações públicas e sociedades instituídas ou mantidas pelo poder público estadual e municipal, e as contas daqueles que deram causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;
c) Fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, Município, autarquia ou fundação pública estadual ou municipal, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres a outras entidades públicas ou privadas;
d) Apreciar, para fins de registro, a legalidade de atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração estadual e municipal, direta e indireta, inclusive nas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista,

excetuada as nomeações para cargos de provimento em comissão, bem como a legalidade das concessões de aposentadoria, reforma, transferência para a reserva remunerada e pensão, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

e) Representar ao poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, indicando o ato impugnado e definindo as responsabilidades dele decorrentes, ainda que se trate de Secretário de Estado ou autoridade de nível equivalente;

f) Decidir sobre denúncia que lhe seja apresentada por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 121, de 1º de fevereiro de 1994.

Dentre as supramencionadas atribuições, destacam-se a emissão de parecer prévio sobre as contas anuais e o julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos. Atribuições estas que serão discorridas adiante.

Conforme evidenciado, no que se refere ao parecer prévio, a Constituição Federal assinala no seu artigo 31 e respectivos parágrafos e artigo 71 que:

> "A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei.
> § 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.
> § 2º O parecer prévio, emitido pelo órgão competente, sobre as contas que o Prefeito deve anualmente prestar, só deixará de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara Municipal.
> Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:
> I – apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento."

O parecer prévio referenciado é emitido nas contas anuais do Chefe do Poder Executivo, nas esferas federal as contas do Presidente República, estadual as contas do Governador do Estado e municipal as do Prefeito.

Logo, o Tribunal de Contas aprecia as contas do Chefe do Poder Executivo, emitindo parecer prévio, entendido como peça meramente técnica opinativa, já que o seu julgamento fica a cargo do Poder Legislativo. O Tribunal, nesse caso, está realizando um trabalho técnico de auxílio ao Poder Legislativo. Logo a função do Tribunal de Contas é apenas informadora. Ressalte-se, que o julgamento a cargo do Poder Legislativo é meramente político-administrativo do Chefe do Poder Executivo.

Constituem instrumentos utilizados para execução de fiscalização, conforme descrito no Art. 82, da Lei Complementar n. 464/2012:

I – levantamentos;
II – auditorias;
III – inspeções;
IV – acompanhamentos;
V – monitoramentos;
VI – relatório resumido da execução orçamentária;
VII – relatório de gestão fiscal.

As auditorias, acompanhamentos e monitoramentos obedecem ao plano de fiscalização elaborado pela Presidência, em consulta aos relatores e aprovado pelo órgão colegiado competente. Quanto ao prazo para execução da fiscalização são previstos por meio de Resolução, como reza o parágrafo único, do Art. 83 da Lei Complementar n. 464/2012.

Art. 83, parágrafo único, diz: "A periodicidade do plano de fiscalização, os critérios e os procedimentos para sua elaboração serão estabelecidos em resolução".

Quanto aos levantamentos e inspeções, com exceção dos de rotina realizados pela equipe técnica do Tribunal, são determinados pelo Pleno ou Câmara, sendo proposto por qualquer Conselheiro ou Auditor, pelo Ministério Público junto ao Tribunal ou por denúncia ou representação, e o prazo para realização será determinado pelo Conselheiro Relator do processo, segundo parágrafo único, do Art. 84, da Lei Complementar, que reza: "Distribuído o processo ao Relator, a este cabe fixar o prazo para a realização da fiscalização".

A fiscalização do Tribunal deve obedecer aos princípios legais aplicáveis, além de eficiência, economicidade, economia processual e procedimental, proporcionalidade e razoabilidade procedimentais.

6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na pesquisa e no procedimento de entrevista realizada com o Secretário de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado, nos termos da metodologia indicada no presente trabalho, foi possível apurar os seguintes resultados descritos a seguir.

As auditorias realizadas pelas Unidades de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte são: Auditoria Operacional e Auditoria de Conformidade/Legalidade.

As unidades técnicas de Controle Externo estão previstas na Lei Complementar Estadual nº 411/2010 e são nominadas da seguinte forma: Diretoria de Atos de Pessoal (DAP); Diretoria de Administração Municipal (DAM); Diretoria de Administração Indireta (DAI); Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP); Diretoria de Administração Direta (DAD), e Inspetoria de Controle Externo (ICE). Vale ressaltar que o TCE-RN conta ainda com um núcleo de Auditoria Operacional que não compõe a estrutura formal da instituição, mas se reporta diretamente à Secretaria Geral de Controle Externo e é responsável pela execução desse tipo de auditoria no Tribunal.

Durante o exercício de 2012 as auditorias e inspeções eram determinadas pontualmente, e não davam ensejo a um controle mais rígido da Secretaria de Controle Externo, porém, no exercício de 2013, o Tribunal de Contas do Estado adotou o primeiro Plano de Fiscalização Anual (PFA), definindo previamente os jurisdicionados que seriam fiscalizados no período de abril de 2013 a março de 2014.

Conforme a elaboração do Plano de Fiscalização Anual – PFA, compreendido entre o período de 2013 a 2014, o TCE/RN planejou a fiscalização de 85 (oitenta e cinco) jurisdicionados, distribuídos da seguinte forma: 13 (treze) da Administração Direta do Estado (secretarias e poderes do Estado), 30 (trinta e um) da Administração Direta Municipal (prefeituras e câmaras municipais), 20 (vinte) das Administrações Indiretas (empresas, sociedades de economia mista, fundações, companhias de abastecimento de água, etc.), 21 (vinte e um) sobre a despesa com pessoal (secretarias de estado, prefeituras e câmaras municipais).

De acordo com o Plano de Fiscalização aprovado pelo Plenário do Tribunal de Contas do Estado, foram os seguintes os órgãos, poderes e entidades escolhidas para serem auditados no decorrer do período de 2013, conforme quadros abaixo:

Quadro 1: Órgãos e entidades fiscalizadas na Administração Direta do Estado

Administração Direta do Estado (Secretarias e Poderes do Estado)
1. Secretaria de Estado da Saúde Pública/Fundo de Saúde do RN;
2. Secretaria de Estado da Educação e da Cultura;
3. Secretaria de Estado de Segurança Pública;
4. Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças;
5. Secretaria de Estado da Tributação;

6. Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania;
7. Procuradoria Geral da Justiça;
8. Assessoria de Comunicação Social;
9. Gabinete Civil/Fundo da Criança e do Adolescente;
10. Procuradoria Geral do Estado e Fundo de Aperfeiçoamento e Aparelhamento;
11. Tribunal de Justiça do RN;
12. ESMARN;
13. Fundo de Desenvolvimento da Justiça.

Fonte: Secretaria de Controle Externo do TCE-RN.

Quadro 2: Administração Direta Municipal, Prefeituras e Câmaras

Administração Direta Municipal (Prefeitura e Câmaras Municipais)
1. Município de Janduís (Executivo e Legislativo);
2. Município de Ouro Branco (Executivo e Legislativo);
3. Município de Alto do Rodrigues (Executivo e Legislativo);
4. Município de Touros (Executivo e Legislativo);
5. Município de Apodi (Executivo e Legislativo);
6. Município de Tibau do Sul (Executivo e Legislativo);
7. Município de Canguaretama (Executivo e Legislativo);
8. Município de Tibau (Executivo e Legislativo);
9. Município de Galinhos (Executivo e Legislativo);
10. Município de Taipu (Executivo e Legislativo);
11. Município de Guamaré (Executivo e Legislativo);
12. Município de São José do Campestre (Executivo e Legislativo);
13. Município de Monte das Gameleiras (Executivo e Legislativo);
14. Município de Severiano Melo (Executivo e Legislativo);
15. Município de Rio do Fogo (Executivo e Legislativo).

Fonte: Secretaria de Controle Externo do TCE-RN

Quadro 3: Órgãos e Entidades da Administração Indireta do Estado

Administração Indireta
1. Companhia de Processamento de Dados do RN (DATANORTE);
2. Serviço de Água e Esgoto de Extremoz (SAAEE);
3. Agência Reguladora de Saneamento Básico de Natal (ARSBAN);
4. Empresa de Fomento e Segurança Alimentar e Nutricional (ALIMENTAR);
5. Companhia de Serviços Urbanos de Natal (URBANA);
6. Serviço de Água e Esgoto de Touros (SAAET);
7. Agência de Fomento do Rio Grande do Norte (AGN);
8. Empresa Gestora de Ativos do Rio Grande do Norte (EMGERN);
9. Companha Potiguar de Gás (POTIGÁS);
10. Departamento de Estradas e Rodagens do RN (DER/RN);
11. Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN);
12. Agência Reguladora de Serviços Pùblicos (ARSEP);
13. Fundação Estadual da Criança e do Adolescente (FUNDAC);
14. Companhia Estadual de Habitação e Desenvolvimento Urbano (CEHAB);
15. Companhia de Águas e Esgotos do RN (CAERN);
16. Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR);

17. Instituto de Des. Sustentável e Meio Ambiente (IDEMA);
18. Instituto de Pesos e Medidas (IPEM);
19. Fundação de Apoio à Pesquisa do RN (FAPERN);
20. 20.Instituto de Assist. Técnica e Extensão Rural (EMATER).

Fonte: Secretaria de Controle Externo do TCE-RN

Quadro 4: Órgãos, Entidades, Prefeituras e Câmaras Municipais

Secretarias de Estados, Prefeituras e Câmaras Municipais (Despesa com Pessoal)
1. Prefeitura Municipal de Lucrécia
2. Câmara Municipal de Lucrécia
3. Câmara Municipal de Ceará-Mirim
4. Prefeitura Municipal de Governador Dix-Sept Rosado
5. Câmara Municipal de Governador Dix-Sept Rosado
6. Prefeitura Municipal de São Bento do Trairi
7. Câmara Municipal de São Bento do Trairi
8. Prefeitura Municipal de Macaíba
9. Prefeitura Municipal de Mossoró
10. Câmara Municipal de Mossoró
11. Prefeitura Municipal de Parnamirim
12. Câmara Municipal de Parnamirim
13. Câmara Municipal de Natal
14. Prefeitura Municipal de Jundiá
15. Câmara Municipal de Jundiá
16. Prefeitura Municipal de Ipueira
17. Câmara Municipal de Ipueira
18. Fundação José Augusto (FJA)
19. Central de Abastecimento do RN S/A (CEASA)
20. Secretaria do Estado da Tributação (SET)
21. Secretaria de Estado do Turismo (SETUR)

Fonte: Secretaria de Controle Externo do TCE-RN

Durante a realização dessas auditorias, é evidente que alguns ajustes são feitos, todavia, o objetivo é sempre o de cumprir com a agenda das fiscalizações que se encerra em março de 2014.

Em sua totalidade, as auditorias nominadas nas tabelas acima, são de conformidade (legalidade), tendo como objetivo verificar, a partir de achados, ocorrência de prejuízo ao Erário Público e impropriedades de ordem formal. É importante destacar que o Secretário de Controle Externo, em sua entrevista, tratou apenas de auditorias de conformidade, mas a equipe do Núcleo de Auditoria Operacional informou que foi realizada uma auditoria do tipo operacional na Secretaria de Estado da Saúde Pública para avaliar o funcionamento das unidades hospitalares que compõem a rede dessa Secretaria e foi desenvolvida auditoria operacional coordenada na área da educação, com foco no ensino médio da rede da Secretaria de Estado da Educação e da Cultura.

No tocante ao período de realização, o Plano de Fiscalização do Tribunal segue o que determina a Resolução nº 016/2012 – TC, iniciando em abril de cada ano e encerrando-se em março do ano seguinte.

De uma forma geral, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, segue o que determina as suas normas: Lei Orgânica e o Regimento Interno.

Em síntese, no Tribunal são utilizados os seguintes instrumentos de fiscalização: levantamentos, auditorias, inspeções, acompanhamento, monitoramento, análise da execução orçamentária por

meio do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e Análise da Gestão Fiscal, por meio do Relatório de Gestão Fiscal (RGF).

O Corpo Deliberativo do Tribunal, composto pelos sete conselheiros, quando das auditorias, define as diretrizes que serão observadas no planejamento de auditoria anual. Em regra, os conselheiros definem as áreas a serem fiscalizadas a partir da análise do risco, relevância, materialidade, oportunidade de realizar auditorias nos jurisdicionados.

A partir dessa definição, as áreas técnicas do Tribunal que são as Diretorias de Controle Externo, traçam seus planos táticos (áreas que serão fiscalizadas) e os planos operacionais (detalhamento operacional do trabalho), onde são feitas as amostragens, matriz de risco, análise de dados no sistema de prestação de contas, denominado de SIAI (Sistema Integrado de Auditoria Informatizada).

A fiscalização do Tribunal é anual, compreendendo um período que se inicia em abril de um ano e termina em março do outro ano, como já foi dito anteriormente, de acordo com determinação contida em resolução, sendo que em cada fiscalização é determinada uma equipe, conforme portaria presidencial e os relatórios são entregues ao relator do processo.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Federal atribui ao Tribunal de Contas competência de apreciar, julgar, realizar inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades governamentais.

Compete ao Tribunal de Contas, ainda, aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidades das contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário público.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os tipos de auditoria governamental utilizadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte-TCE/RN.

No tocante aos objetivos específicos teve como finalidade principal identificar os tipos de auditoria governamental utilizadas pelas Unidades Internas do Tribunal de Contas; quantificar as auditorias planejadas durante os exercícios de 2012 e 2013, como cotejar os tipos de auditorias de maior e menor incidência.

A Auditoria Pública exerce um papel de vital importância no crescimento das entidades administrativas, tanto da esfera federal, como na estadual e municipal, inibindo mediante inspeções o desvio de dinheiro público pelos gestores, obedecendo e fazendo valer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, descritas no Art. 37 da Carta Magna.

Dessa forma, as instituições públicas de qualquer âmbito governamental devem obedecer aos preceitos constitucionais e legais e prestar contas à sociedade civil pelos seus atos, seguindo os ditames do art. 71, CF, parágrafo primeiro que reza: "Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária".

O Tribunal de Contas exerce a função de órgão auxiliar da Assembleia Legislativa, segundo o que determina a própria Norma, cabendo o exercício do controle externo tanto das prefeituras municipais, como da administração direta e indireta.

A sociedade como um todo não só questiona como exige do Tribunal de Contas, órgão fiscalizador de controle externo uma atuação mais eficiente, e eficaz que venha a inibir a corrupção no Estado. Por esse e outros motivos o TCE promoveu inúmeras mudanças institucionais.

Uma mudança importante foi a aprovação da Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, Lei Complementar n. 464, de 05 de janeiro de 2012, seguida do Regimento Interno do TCE/RN, aprovados mediante a Resolução n. 009/2012-TC.

Sendo assim, a realização de auditorias em órgãos públicos se faz necessária para moralizar a atuação do Tribunal de Contas, como órgão que exerce o controle externo das contas públicas, oriundas da arrecadação de impostos e tributos da sociedade civil.

As Unidades Técnicas de Controle Externo do Egrégio Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (Diretoria de Atos de Pessoal (DAP); Diretoria de Administração Municipal (DAM); Diretoria de Administração Indireta (DAI); Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP); Diretoria de Administração Direta (DAD), e Inspetoria de Controle Externo (ICE)), exercem um papel fundamental no desenvolvimento, aprimoramento, auxiliando o TCE na execução do controle do dinheiro público dos seus jurisdicionados.

As auditorias atualmente realizadas pelas Unidades do Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, atualmente são: Auditoria Operacional e Auditoria de Conformidade/Legalidade.

Para melhorar e dar qualidade aos modelos de auditorias realizadas pelas Unidades de Controle Externo, o Tribunal de Contas decidiu adotar um Plano de Fiscalização Anual (PFA), definindo os órgãos a serem fiscalizados que se inicia em um exercício e termina em outro, período previsto no artigo 83 da Nova Lei Orgânica, como também no artigo 280 do Regimento Interno do TCE.

Em conformidade com a elaboração do Plano de Fiscalização Anual (PFA), foi planejada a fiscalização de 85 (oitenta e cinco) jurisdicionados, durante um período compreendido inicialmente entre abril de 2013 e terminando em março de 2014, distribuídos da seguinte forma: 13 (treze) referente à Administração Direta do Estado (secretarias e poderes do Estado), 30 (trinta) da Administração Direta Municipal (prefeituras e câmaras municipais), 20 (vinte) das Administrações Indiretas (empresas, sociedades de economia mistas, fundações, companhias de abastecimento de águas, etc.), 21 (vinte e uma) com a despesa com pessoas (secretarias de estado, prefeituras e câmara municipais).

A Auditoria tem como objetivo principal verificar, baseados em inspeções realizadas pelos técnicos do Tribunal, irregularidades de ordem formal encontradas nas inspeções que evidenciam prejuízo ao Erário Público, emitindo relatório que será encaminhado ao Conselheiro Relator que determinará as sanções previstas em lei, quando couber.

Dentro desse contexto, o Tribunal de Contas do Estado pretende realizar um trabalho de qualidade e transparência, contando com profissionais qualificados, contribuindo para o exercício legal e legítimo do dinheiro público diante da sociedade civil, que é a responsável direta pela receita do estado.

Acredita-se, por fim, que o Tribunal de Contas deve ampliar um quadro adequado de recursos humanos, a fim de que se atinja um número maior de auditoria no futuro, em decorrência de que hoje só se é utilizada em sua maioria a auditoria de conformidade/legalidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA**,** Marcelo Cavalcanti. **Auditoria:** Um Curso Moderno e Completo. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

BATISTA, Daniel Gerhard. **Manual de controle e auditoria:** com ênfase na gestão de recursos públicos. São Paulo: Saraiva, 2011.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, edição atualizada em dezembro de 2010.

CRUZ, Flávio Da. Auditoria Governamental – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

ANÁLISE DE DADOS.CarolinaPopulation Center. Disponível em: www.cpc.unc.edu/measure/training/materiais/data.../módulos 3_capa.pdf Acesso em 01.out.2013.

LAKATOS**,** Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA**,** Auricéia Antunes. TCE conta sua história. 2007

LIMA, Severino Cesário, **Procedimentos de auditoria governamental**: uma contribuição aos programas de auditoria orçamentária e financeira em entidades da administração direta municipal – São Paulo: FEA/USP, 2002.270 f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003.

PINHO**,** Ruth Carvalho de Santana**. Fundamentos de Auditoria.** São Paulo: Atlas S.A., 2007.

TCE-RN. **Lei Complementar n. 464 e Regimento Interno /** Rio Grande do Norte, Tribunal de Contas – Natal, 2012.

TCE- RN **– Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte -** www.tce.rn.gov/

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Ao Senhor Jailson Tavares, Secretário de Controle Externo do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte-TCE/RN,

Glace Silva Augusta Pimentel, aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública realizado pelo Instituto do Legislativo Potiguar –ILP – Escola da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, com o objetivo de elaborar o seu artigo científico, trabalho obrigatório para obtenção de conclusão do referido curso, vem perante Vossa Senhoria, apresentar os seguintes questionamentos para contribuir com a elaboração do referido trabalho.

Considerando os exercícios de **2012 e 2013**:

1. Indique, abaixo, quais os tipos de auditoria que são ou foram realizados pelas Unidades de Controle Externo do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte.
   ( ) Auditoria Contábil
   ( ) Auditoria de Sistema Informatizados
   ( ) Auditoria de Receita
   ( ) Auditoria Operacional
   ( ) Auditoria de conformidade/legalidade

Outras _____

2. Identifique quais as Unidades de Controle Externos existentes no TCE/RN.
3. Quantas auditorias foram realizadas?
4. Quais os órgãos submetidos ao procedimento de auditoria (Prefeituras, Câmaras Secretaria de governo etc.).
5. Indique o correspondente tipo de auditoria utilizada nos órgãos indicados na questão anterior (especificar o período de realização).
6. Discorra sobre as técnicas e procedimentos utilizados para planejar, escolher o órgão e realizar as auditorias e fiscalizações pelo TCE/RN.

MARIA DE FÁTIMA BARBOSA CÂMARA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA UMA MELHOR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Artigo Científico entregue ao Instituto do Legislativo Potiguar – ILP, como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador:
Profº Msc. Marcos Fernando M. Medeiros.

Natal (RN)
2013

RESUMO

Tendo em vista a necessidade de uma melhoria na qualidade de vida no trabalho para o funcionalismo públicos, pretendeu-se a atreves de uma revisão bibliográfica discutir e analisar os pontos pertinentes a melhora de um padrão gestacional administrativo, que possibilite uma maior satisfação trabalhista, levando em conta a relação entre o desenvolvimento dos métodos de identificação, controle e gerenciamento na Administração Pública brasileira no processo de melhoria da qualidade no serviço público, promovendo no país a partir dos programas e ações governamentais advindos com as Reformas do Estado e da Gestão Pública, discutindo a possibilidade de uma melhor qualidade de vida para o servidor publico.
Palavras-chave: Reforma, Administração publica Qualidade de vida

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 354

2. DESENVOLVIMENTO 354
2.1 - QUALIDADE DE VIDA 354
2.2 - HISTÓRIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 355
2.3 - MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 356
2.3.1 - O Modelo de Walton (1973) 356
2.3.2 - Modelo de Hackman e Oldhan (1975) 358
2.3.3 - Modelo de Westley (1979) 358
2.4 - TRABALHO COMO PRAZER NA QUALIDADE DE VIDA 359
2.5 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 360
2.6 - CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PUBLICA COMO FATOR QUE INTERFERE NA QUALIDADE DE VIDA 360
2.7 - CONFLITOS E ORGANIZAÇÃO DE CONFLITOS E MELHORIA NA QUALIDADE DE VIDA 361
2.8 - ABORDAGEM ASSISTENCIALISTA NA QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR PÚBLICO 362

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 363

REFERÊNCIAS 365

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, está-se vivendo a denominada era da informação na qual a qualidade de vida apresenta-se como um conjunto de parâmetros ambientais, individuais socioculturais, que caracterizam as condições em que o individuo vivem em grupo ou nação.

Assim qualidade de vida é a busca contínua da realização completa do ser humano, bem como, o seu estimulo adequado à capacidade mental, física e psíquica Nahas (2006).

Sendo a qualidade de vida um conjunto de parâmetros, podemos discutir a necessidade de um ambiente de trabalho satisfatório é possível para promoção de uma maior e melhor qualidade de vida aos seus funcionários, proporcionando assim uma maior satisfação e interferindo diretamente na qualidade de vida do trabalhador.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma alternativa de alguns pesquisadores, técnicos e administradores objetivando combater os efeitos negativos do *taylorismo onde o mesmo trata de* envolve a preocupação com a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho.

A satisfação no trabalho, segundo (VIANNA, 1994, RODRIGUES,1994 e DEMO, 1995), não pode estar isolada da vida da pessoa.RODRIGUES (1994, p. 95) admite "que a QVT *é* um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também, em toda sua existência"**.**

Estudos demonstram que o objetivo principal dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho são as reformulações em nível do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Walton apud Fernandes (1996, p.36), afirma que, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de "feedback" sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Pensando que as condições necessárias para um programa positivo de qualidade de vida no setor publico, esteja diretamente ligada à gestão e implantação de estratégias que leva a uma satisfação servidor no ambiente de trabalho, o presente estudo propõe-se através de uma revisão de literatura, discutir os pontos, as necessidade da implantação de estratégias satisfatórias e condutas gestoras que somem como fatores benéficos à qualidade de vida da gestão público administrativo, contribuindo assim para adoção de condutas que possam somar na qualidade de vida no trabalho do servidor.

2 - DESENVOLVIMENTO

2.1 QUALIDADE DE VIDA

O conceito qualidade de vida apresenta várias definições, por vezes divergentes, que dependem, dentre outros fatores, da área de interesse das investigações. Apesar disso, é consenso que não inclui apenas fatores relacionados à saúde, como bem-estar físico, funcional, emocional e mental, mas também outros elementos importantes da vida das pessoas como trabalho, família, amigos, e outras circunstâncias do cotidiano, sempre considerando que a percepção pessoal de quem pretende se investigar é primordial (GILL e FEISNTEIN,1994).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) sugere que a qualidade de vida reflete a percepção dos indivíduos de que suas necessidades estão sendo satisfeitas ou, ainda, que lhes estão sendo negadas oportunidades de alcançar a felicidade e a auto realização, com independência de seu estado de saúde físico ou das condições sociais e econômicas (OMS,1998).

Segundo Tani (2002) determinados aspectos da vida como a felicidade, amor e liberdade, mesmo expressando sentimentos e valores difíceis de serem compreendidos, não se tem dúvida quanto a sua relevância, acontecendo o mesmo com a qualidade de vida. Também des-

taca que o tema vem sendo usado de forma indiscriminada e oportunista, por exemplo, por muitos políticos que prometem elevar a qualidade de vida da população lançando mão de estatísticas muitas vezes irreais para comprovar seus feitos. Importante salientar que muitos estudos fazem uma abordagem superficial do tema evitando definir exatamente o que pretendem medir ou ainda apresentam estas determinações de forma limitada (FARQUHAR, 1995).

Além disso, grande parte dos estudos investiga as condições de saúde ou de vida fazendo inferências sobre qualidade de vida a partir destas informações. Porém, muitas vezes estes achados podem não refletir de forma ampla o quão bem se vive a pessoa investigada (MINAYO, 2000).

Em se tratando de qualidade geral podem ser apontados alguns componentes que auxiliam na compreensão teórica do tema, Silva (1999), considera a qualidade de vida em seis dimensões ou domínios:

- **Físico**: engloba não apenas o quadro clínico do indivíduo (presença /ausência, gravidade/intensidade de doença orgânica demonstrável), mas também, a adoção de uma alimentação saudável, a não aderência a hábitos nocivos de vida e, também, ao uso correto do sistema de saúde;
- **Emocional**: envolve desde uma adequada capacidade de gerenciamento das tensões e do estresse até uma forte auto-estima, somadas a um nível elevado de entusiasmo em relação à vida;
- **Social**: significa alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar;
- **Profissional**: composta de uma clara satisfação com o trabalho, desenvolvimento profissional constante e reconhecimento do valor do trabalho realizado;
- **Intelectual**: significa utilizar a capacidade criativa sempre que possível, expandir os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros;
- **Espiritual**: traduzida em propósito de vida baseado em valores e ética, associado a pensamentos positivos e otimistas.

Silva (1999) enfatiza que, apesar do modelo teórico ser baseado em componentes, a vida não pode ser compartimentalizada de forma estanque, sendo que todas as dimensões se interligam e influenciam-se reciprocamente, respondendo todas em conjunto pela qualidade de vida.

Além da ideia de multidimensionalidade do conceito de qualidade é importante,mesmo que difícil, se definir cada dimensão para a qualidade de vida das pessoas. A dimensão profissional da qualidade de vida ganha importância pelo fato do trabalho ocupar um espaço muito importante na vida das pessoas, ou seja, quase todo mundo trabalha, e uma grande parte da vida é passada dentro de organizações. Possui também um importante valor na sociedade e as pessoas começam a ingressar nele cada vez mais jovens. Contudo, o mundo do trabalho moderno parece tomar uma configuração sentida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco saudável. Pode-se dizer tranquilamente que muitas pessoas adoecem em função do trabalho (ROEDER, 2003).

2.2 - HISTÓRIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho apresenta-se como uma preocupação do homem, desde o Inicio de sua existência, como o objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador, na execução de suas tarefas diárias. Buss, 2002.

Originariamente o termo qualidade e vida no trabalho atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores do Tavistock Institute, em 1950. Por eles foi idealizado desenvolveram uma abordagem socio-técnica da organização do trabalho, agrupando o individuo, o trabalho e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa. (Fernandes 1996).

Conforme Fernandes (1996), a QVT pode ser considerada como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho, que afetam a cultura e interferem no clima organizacional refletindo na produtividade e na satisfação dos clientes internos.

Por outro lado, Limongi-França (2004), afirma que as definições de QVT, na amplitude em que vem sendo tratada, se estendem de cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até motivação, caminhos que levam a discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos ou mesmo comunidades. A base da discussão sobre o conceito de QVT, portanto, está em torno de escolhas de bem-estar e percepção por usuários das ações de QVT nas empresas (funcionários - clientes internos).

Neste contexto, observa-se que as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho são amplas e desafiadoras, sendo influenciadas por diversos aspectos. Inúmeros modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho.

2.3 - MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dentre os principais modelos desenvolvidos com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho destacam-se os modelos propostos por: Walton (1973); Hackman & Oldham (1975); Westley (1979); Nadler e Lawler (1983) e Davis & Werther (1983).

2.3.1 - O Modelo de Walton (1973)

O modelo proposto por Walton (1973), apresenta-se subdividido em oito fatores e cada um deles abrange as seguintes dimensões:

Fatores de QVT	Dimensões
1) Compensação justa e adequada	• Salário adequado aos trabalhadores • Eqüidade ou compatibilidade interna • Eqüidade e compatibilidade externa
2) Segurança e saúde do trabalhador	• Jornada de Trabalho • Ambiente Físico (seguro e saudável)
3) Utilização e desenvolvimento de capacitação	• Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variáveis de habilidades • Retroação e retroinformação
4) Organização de crescimento continuo e segurança	• Possibilidade de carreira • Crescimento profissional • Segurança do emprego
5) Integração social na organização	• Igualdade de oportunidade • Relacionamento interpessoal e grupo • Senso Comunitário
6) Garantias constitucionais	• Respeitos as leis e direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas claras da organização
7) Trabalho e espaço total de vida	• Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8) Relacionamento social da vida o trabalho	• Imagem da empresa • Responsabilidade social pelos produtos e serviços;

Tabela 3 – Modelo Walton (1973)
Fonte: Adaptado de Walton, 1973

Walton (1973) estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme o quadro acima, estes se dividem em oito categorias conceituais, assim descritas:

1 - Compensação justa e adequada: Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente quando comparada com os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar acompensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas. A avaliação do trabalho especifica relacionamentos entre o pagamento e os fatores tais como a responsabilidade requerida, treinamento do trabalho e a nocividade de condições de funcionamento. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

2 - Segurança e saúde nas condições de trabalho: envolvem variáveis como horas razoáveis de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

3 - Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana: Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho: (a) **autonomia** (quando o trabalho permite a autonomia e autocontrole das atividades); (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalho permite o empregado usar suas habilidades); (c) **Informação e perspectiva** (está relacionada a obtenção de informações significativas sobre o processo total do trabalho e os resultados de sua própria ação, tal que permita o funcionário apreciar a relevância e as consequências destas ações); (d) **tarefas completa**s: se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e, (e) **planejamento**: se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

4 - Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados: Os aspectos observados referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como: (a) **desenvolvimento(**intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais);(b) **aplicação futura** (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos); (c) **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e, (d) **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

5 - Integração social na organização do trabalho: Segundo Walton (1973, p.15), "desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho". Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho: (a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física); (b) **igualitarismo** (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status* traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme); (c) **mobilidade** (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados); (d) **grupos preliminares de apoio** (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo); (e) **senso comunitário** (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e, (f) **abertura interpessoal** (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

6 - **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, e a maneira como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho: (a) **privacidade** (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família); (b) **liberdade de expressão** (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias); (c) **equidade** (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e, (d) **processo justo** (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

7 - **O trabalho e o espaço total de vida:** a experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

2.3.2 - Modelo de Hackman e Oldhan (1975)

Para Hackman e Oldhan (1975), as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Este modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absenteísmo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para certo trabalhador.

2.3.3 - Modelo de Westley (1979)

Para Hackman e Oldhan (1975), as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Este modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* absenteísmo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para certo trabalhador.

Conforme esse modelo, os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões, básicas do trabalho, descritas da seguinte forma:

- **Variedade de Habilidades:** grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes habilidades e talentos em sua realização;
- **Identidade da Tarefa:** grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo composto de tarefas identificáveis;
- **Significado da Tarefa:** grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;
- **Autonomia:** grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discrição do trabalhador na programação de suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- **Feedback do próprio trabalho (intrínseco)**: grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante sua realização.

Além das dimensões acima descritas, Hackman & Oldham (1975), também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Tais dimensões são:

- **Feedback extrínseco:** grau com que os trabalhadores recebem informações claras a respeito do seu desempenho nas atividades, segundo a opinião de supervisores e companheiros;
- **Inter-relacionamento:** grau com que o trabalho requer a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

Neste contexto o Feedback também afirmam que o modelo não é capaz de captar os resultados pessoais e do trabalho segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- **Satisfação geral com o trabalho:** é uma medida geral de quanto o trabalhador está satisfeito e feliz com o trabalho que executa;
- **Motivação interna para o trabalho:** grau com que o trabalhador sente-se feliz ao executar perfeitamente as tarefas (ou infeliz ao executar as tarefas erroneamente);
- **Satisfação específica:** busca captar a satisfação do trabalhador com: (a) a segurança no emprego; (b) pagamento e outras formas de compensação; (c) companheiros de trabalho; (d) supervisores; e, (e) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na organização.

Diante do referencial apresentado, considera-se que, com o intuito de contribuir para a continuidade e buscando compreender os fatores que afetam a QVT, propõe-se uma metodologia baseada no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e no emprego de um de seus modelos determinantes, de Richard Walton (1973).

Segundo Hackman & Oldham (1975), pelos indicadores citados, observa-se a importância dos administradores para a conscientização da qualidade de vida dos trabalhadores. Por exemplo, no quesito significado da tarefa depende da visão administrativa em mostrar a importância da tarefa para o executor. Ou seja, a tarefa pode ser simples, mas de vital importância para o processo e isso ser entendido pelo executor, o que traz um sentido de satisfação pessoal ao indivíduo no ato de desempenhar o trabalho que lhe foi designado. Da mesma forma, o feedback permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades.

2.4 - TRABALHO COMO PRAZER NA QUALIDADE DE VIDA

Para Carvalho e Serafim (1995, p.137), "o trabalho deve ser uma fonte de prazer para o indivíduo". Daí a importância de o profissional ter as funções bem definidas e bem traçadas e os seus objetivos pessoais e profissionais claramente delineados, contribuindo para uma vida mais equilibrada.

O trabalho ocupa um importante espaço na vida dos homens, segundo Moreira (2009), visto que é na atividade laboral que estes passam a maior parte de seu tempo, durante os melhores e mais produtivos anos de suas vidas. Quando o tempo passado no trabalho é constituído de bons momentos e é vivido de forma digna, o homem sente-se mais feliz e acaba por transmitir esse sentimento para as mais diversas esferas de sua existência. Por outro lado, problemas e angústias que o afligem em seu ambiente de trabalho refletem negativamente nos mais diversos aspectos de sua vida (familiar, social, físico, dentre outros), conforme afirma Vasconcelos (2001).

A insatisfação e a desmotivação no trabalho são agravantes na preocupação dos estudiosos e administradores. Além de ser um problema que afeta a muitos trabalhadores, independentemente da posição ou *status* que possuam na organização.

Essa insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores,e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em conseqüência, não há qualidade sem qualidade de vida no trabalho (QVT) (VIANNA, 1994; CARVALHO, 1994).

Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, e, nelas, o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante. Diante deste fato e, especialmente, para evitá-lo e evitar para a organização suas consequências danosas, muitos gerentes buscam incessantemente programas de qualidade, reengenharias, programas de motivação, como iniciativas isoladas, com o fim, também, de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

2.5 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública por meio dos órgãos, serviços e agentes de Estado objetiva assegura a satisfação das necessidades coletivas, proporcionando por meio de suas ações o bem-estar dos servidores, interferindo positivamente diretamente da qualidade de vida.

Segundo Azevedo, Aleixo e Burle (1999), a administração pública – em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

E percebido que o Federal, Estadual ou Municipal gera um agrupamento de competências para desempenhar funções administrativas, bem como de contribuir com os serviços prestados.

Da mesma forma, "que cada órgão, como centro de competência governamental ou administrativa tem necessariamente funções, cargos e agentes, mas é distinto de elementos que podem ser modificados, substituídos ou retirados sem supressão da unidade orgânica." (AZEVEDO, ALEIXO E BURLE, 1999, p.63).

Conforme o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (2001), a administração pública deve obedecer aos princípios constitucionais que são os de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Relegar os princípios constitucionais que embasam a administração pública é desvirtuar a gestão pública.

Bresser Pereira apud Keinert (2000, p. 74-75) refere-se à construção do "espaço público" como "processo civilizatório" por meio do qual a sociedade vai aprendendo a resolver seus conflitos. Nesta proposição, o espaço público será ampliado à medida que estes conflitos sejam resolvidos de maneira "equilibrada", como destaca o autor, tendo em vista os objetivos políticos maiores como a ordem, o bem-estar, a liberdade e a justiça social.

É possível concluir, portanto, que o processo civilizatório envolve toda rotina dos funcionários da publicos, focando a qualidade de vida como sendo um dos pontos importantes e responsáveis para aumento da produtividade, e buscando o bem-estar da população por meio de um serviço de qualidade.

Os funcionários públicos, nome assim conhecidos, são os recursos humanos que visam alcançar os objetivos em comum, considerando que o homem precisa da relação inter-grupal para viver e atingir metas. Sendo assim, os funcionários públicos têm deveres funcionais, como a observância, o zelo e dedicação, a lealdade e a presteza na execução do serviço público.

2.6 - CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PUBLICA COMO FATOR QUE INTERFERE NA QUALIDADE DE VIDA.

O conceito de clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que é percebida quando o indivíduo entra num determinado local e que

o faz sentir-se pouco à vontade para permanecer no local. Chiavenato (2002, p. 94), diz que "Clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes".

Parafraseando o autor, quando a motivação está em alta entre os colaboradores da empresa, o clima motivacional também se eleva, traduzindo-se em satisfação, animação, colaboração, produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade para a empresa. Por outro lado, se a motivação está em baixa, o clima tende a abaixar-se, caracterizando-se pelo desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Segundo Chiavenato (2002), dependendo do caso, pode "chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização".

O clima organizacional influencia o desempenho humano, a motivação e a satisfação no trabalho. Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos. O ciclo de influências fará com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia-a-dia. Sendo assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Conforme visão de Oliveira e Morais (1999), quando se procuram aspectos como satisfação e motivação terá que se trabalhar com o clima, pois ele se refere realmente aos aspectos percebidos pelos indivíduos e que gerarão suas ações e comportamentos. Seguindo esta perspectiva, o autor Luz (1996) afirma que o clima organizacional é o reflexo do ânimo ou estado de espírito das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Reforça também, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis como grau de motivação e satisfação dos funcionários, relações interpessoais e estilos de liderança.

Conforme as idéias de Litwin apud Souza (1978, p. 52), "o clima organizacional é a qualidade ou propriedade de um ambiente organizacional que é percebida ou experienciada pelos membros organizacionais e influencia seus comportamentos". O clima presente em um contexto organizacional, em determinado momento, pode ser identificado e compreendido a partir do momento em que se tem conhecimento das expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais.

O clima organizacional passa, então, a ser derivado do conjunto de comportamentos das pessoas que se relacionam na organização. E o comportamento humano é influenciado pelas suas percepções, pelas atitudes e pelo aparelho psíquico de cada indivíduo. Isto significa conhecer a cultura e a motivação dos indivíduos e do conjunto.

Os indivíduos criam expectativas com relação a recompensas, satisfação e frustração conforme suas percepções do clima. Estas expectativas provocam consequências que resultam de diferentes ações e tendem a conduzir a motivação.

Portanto, torna-se vital conhecermos os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional produtivo se pretendemos intervir de forma significativa. Sabe-se que o clima está em constante modificação, em razão de mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente interno de uma empresa, contudo o clima organizacional é de fundamental relevância para uma organização atingir seu foco principal, visto que este é resultado da motivação e satisfação dos funcionários, bem como das relações interpessoais existentes.

2.7 - CONFLITOS E ORGANIZAÇÃO DE CONFLITOS E MELHORIA NA QUALIDADE DE VIDA.

O conflito surge a partir de questões relacionadas à boatos, disputas e fofocas. Pode-se dizer que é uma prática incitante, de maneira consciente ou não nas organizações; a quebra de comportamento ético passa a ser uma constante, com as grandes "puxadas de tapetes", sendo essa, a expressão mais visível dessa prática.

Esse comportamento trata-se de sentimentos que refletem o nível de insegurança que as pessoas estão vivendo, e por outro lado reflete a falta de um código de ética que dirige o comportamento da pessoa.Souza e Azevedo (2008, p. 20) evidenciam isso ao realçar que:

> Compreender o motivo pelo qual as pessoas expressam seu nível de imaturidade, frente a uma situação que as deixa inseguras, confusas, ameaçadas, é uma situação complicada de solucionar. Permitir, omitir ou incentivar, nos revela falta de condição para lidar com a situação. E, quanto menos estiver atento a essas situações, mais espaço dará para que o fenômeno se prolifere. O conflito é marcado pela diferença de opinião entre pessoas, mas apresenta

O conflito nas organizações ocorre quando os indivíduos ou grupos nas repartições exercem poder na busca de completar metas ou objetivos e impedem o progresso de outras metas. Wagner III (2003, p. 284), ressalta a idéia de que o conflito:

> É um processo – algo que leva tempo para desenrolar, e não um evento que ocorre num determinado instante e depois desaparece. [...] Na medida em que a obstrução do progresso ameaça a eficácia e o desempenho, a definição implica que conflito é um problema que os gerentes precisam saber controlar.

O mesmo autor, por sua vez, nos apresenta que o conflito, na maioria das vezes, é funcional, exercendo efeitos positivos na empresa. O subtítulo 3 abordará efeitos positivos de conflitos. São eles:

1. Suavizar tensões sociais, ajudando a estabilizar e a integrar as relações humanas. Quando resolvido de forma que permita a discussão e a dispersão de desacordos, serve como válvula de escape para pressões acumuladas durante longo tempo;
2. Permitir às partes expressarem reivindicações rivais e pode propiciar oportunidade para reajustar a alocação de recursos valorizados;
3. Ajudar a manter o estímulo necessário e servir de motivação para a busca da mudança adaptativa;
4. Fornecer *feedback* sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na estrutura de uma organização;
5. Ajudar a esclarecer diferenças entre indivíduos ou grupos.

2.8 - ABORDAGEM ASSISTENCIALISTA NA QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR PÚBLICO

A abordagem assistencialista é predominante e concentra a maior parte dos estudos sobre QVT (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2006). Essa abordagem tem como principais características: responsabilização do servidor por sua QVT, atividades de QVT de natureza compensatória do desgaste que os servidores vivenciam e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando- se, então, produtivismo.

Entre as principais variáveis trabalhadas nas organizações, com base nessa abordagem, destacam-se o enriquecimento do cargo e das tarefas, a motivação, a satisfação pessoal, o comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais (KIRBY e HARTER, 2001; LEWIS *et al.*, 2001; YATES, LEWCHUK e STEWART,2001; MARTEL e DUPUIS, 2006).

Os limites na concepção assistencialista evidenciam-se, basicamente, pela dificuldade de conseguir, por parte dos funcionários, adesão duradoura aos programas (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006b).

Costumeiramente, oferecem- se diversas atividades orientadas para o bem-estar físico (ginástica laboral, massagens e cursos de dança, por exemplo) ou com a proposta de equilibrar aspectos físicos e emocionais (*tai chi chuan*, ioga, coral, por exemplo). As atividades, *per se*, não são inúteis, mas somente paliativas.

O problema começa quando são utilizadas como forma de mascarar a perspectiva ideo-

lógica de trabalho e de ser humano que lhes são subjacentes. Sob essa ótica, o funcionário é a variável de ajuste e não haveria necessidade de modificar seu contexto de produção de bens e serviços — CPBS (FERREIRA e MENDES,2003). Nessa perspectiva, não é no contexto de produção que se manifesta a gênese das dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores.

Contrapondo a concepção assistencialista, nos últimos anos vem emergindo uma concepção contra-hegemônica de QVT, de viés preventivo, com base em estudos, pesquisas e intervenções em instituições que se apoiam na abordagem da ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho.

Os primeiros estudos que fundamentam a abordagem preventiva de QVT foram realizados por Ferreira (2006a, 2006b,2007) e vêm sendo complementados por pesquisas realizadas por Carneiro e Ferreira (2007), Antloga e Lima (2007) e Lima (2008). O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho nos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho. Nessa concepção, a QVT é concebida como uma tarefa de todos na organização, devendo haver uma busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a produtividade deixa de ser o foco exclusivo de QVT e passa a ser consequência.

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho sintetiza um conjunto de ações interligadas que abrange melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho sintonizando para o alcance das condições plenas de desenvolvimento humano.

Embora este século seja marcado pela alta tecnologia e por procedimentos cada vez mais eficientes, as pessoas continuam sendo o centro da vida e a gestão de pessoas, o ingrediente essencial que assegura motivação, desenvolvimento funcional e consecução de objetivos e resultados satisfatórios.

Segundo Gueiros e Oliveira (2006), uma pesquisa realizada pela revista Exame, em 2001, identificou que as empresas que conseguem ter o maior número de empregados satisfeitos são aquelas em que, dentre suas políticas, possuem: bons pacotes de benefícios, remuneração acima da média do mercado, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, investimento em treinamento e oportunidades de carreira e responsabilidade social.

Todos os itens mencionados relacionam-se, de alguma forma, com política de qualidade de vida no trabalho. Além disso, é preciso compreender que qualidade de vida no trabalho vai além de um programa que inclua tíquetes alimentação, plano de saúde e festas de final de ano, pois os trabalhadores não têm sua vida restrita aos limites da empresa, como comenta Silva (*apud* GUEIROS E OLIVEIRA, 2006).

A qualidade de vida no trabalho é indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais à sobrevivência de toda e qualquer empresa Fernandes, (1996). Sendo o setor público, um setor tipicamente de prestação de serviços, a preocupação com o seu pessoal é de grande relevância para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Bezerra (2007) afirma que as empresas públicas também têm apresentado preocupação com a melhoria da QVT, pois a desmotivação no serviço público tem levado a uma prestação de serviço deficiente e, por isso, transformou-se em fator de preocupação por parte dos gestores.

A globalização e todas as inovações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo também afetaram o Estado, que precisou aumentar a eficiência governamental, por meio da modificação do modelo de gestão, introduzindo mecanismos gerenciais na administração pública.

O modelo gerencial, importado da iniciativa privada, que valoriza o resultado, a produtividade, a qualidade, a efetividade, vem proporcionando grandes mudanças no setor público (ABRUCIO, 2001).

A necessidade de ser "moderno" não só no plano econômico e da produtividade, mas, sobretudo, em termos de justiça social e naquilo que diz respeito em viver em sociedade, con-

duz o Estado a colocar a questão dos recursos humanos no centro de suas preocupações e dos planos governamentais.

O crescimento da administração em tamanho, em gente e em atribuições sem valorizar seu capital humano, dando mais importância à norma, ao regulamento e aos controles, acabou por levar os seus servidores a posturas não comprometidas, acomodando-se às vantagens oferecidas pelo emprego público, como prestígio e segurança, que compensavam as baixas remunerações e todo tipo de desajuste.

Numa tentativa de reverter esse quadro, a administração pública começa a se conduzir para a prevalência da criatividade e a iniciativa sobre a rigidez normativa, de que as pessoas sejam postas no centro das organizações, elevando a política de recursos humanos à condição de requisito estratégico da administração (NOGUEIRA, 1998).

Num estudo desenvolvido por Bastos, Souza e Costa (2006), concluiu-se que existe uma associação positiva entre a implementação de práticas inovadoras de gestão e a existência de programa de QVT, em repartições pesquisadas pelos autores onde gestões consideradas pouco inovadoras tendem a não adotar um programa de QVT, enquanto que as consideradas muito inovadoras tendem a adotar um programa de QVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional em repartições consideradas inovadoras em práticas de Gestão de Pessoas ou em Racionalização dos processos de trabalho desenvolvem programas de QVT nas áreas de lazer e relações sociais.

As inovações gerenciais se referem a novas formas de organizar a produção além de novas práticas de gestão da organização como um todo. As inovações visam encontrar novos princípios e novas relações com os empregados e com o trabalho.

Nesse contexto, a adoção de inovações em práticas de gestão gera impactos de diversas naturezas na vida organizacional, especialmente nas questões relacionadas ao bem-estar do servidor publico (BASTOS; SOUZA; COSTA, 2006).

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, autarquia federal, possui um programa de qualidade de vida desde 2001, com enfoque na gestão pela qualidade total, visando à melhoria do rendimento funcional, tendo como diretriz básica o princípio da Responsabilidade Social. Ballerini (2003) afirma que o programa de qualidade de vida do Inmetro se baseia no serviço de saúde ocupacional e trata-se de um programa voltado para a melhoria da saúde dos servidores, propiciando bem estar social e equilíbrio físico e psíquico, objetivando, também, a redução do absenteísmo, a maior e melhor produtividade e a redução das patologias.

Sendo necessário medir o nível de satisfação dos funcionários em relação às possibilidades de melhoria na QVT, a área de Recursos Humanos deve está sempre presente e, anualmente, realiza uma pesquisa de clima organizacional, na qual um dos fatores analisados são ações dessa natureza.

De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008), o governo federal atual, dentre as muitas necessidades, considerou como prioridade o papel do servidor público na construção de um Brasil mais justo. Com esta visão, a primeira providência foi criar um canal de interlocução direto com os servidores, a Mesa Nacional de Negociação Permanente. O instrumento passou a ter relevância e sua importância abriu caminho para uma mudança na cultura de sindicalistas e governo.

Discussões sobre todas as questões que afetam o servidor e não apenas reuniões sobre propostas de reajuste salarial têm sido levadas ao Fórum. A Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão foi criada em julho de 2003, com o objetivo de propor uma política de seguridade social uniforme para todos os servidores públicos civis federais, fazendo com que seus vértices: assistência social (pagamento de auxílios), saúde suplementar, saúde ocupacional e previdência, tivessem um norteador comum, entendendo, assim, privilegiar uma gestão eficiente e de valorização do servidor.

Contudo percebe-se a qualidade do de vida do servidor publico vai alem da implantação de programas ergonômicos, que atendam de forma assistencialista a qualidade de vida do funcionalismo publico. Ela está atrelado a um nicho de fatores que irão da saúde do trabalhador, a formas operacionais da gestão interpessoal dos gestores em lidar, e favorecer uma melhor condição de trabalho humanizado aos servidores tendo como foco inicial as relações interpessoal. É conveniente que a

organização pública promova a valorização do funcionário, proporcionando condições dignas para trabalhar com um diferencial estratégico para melhora da saúde e qualidade de vida do servidor.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. *Os Avanços e os Dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente* In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial., Bresser Pereira e Peter Spink (org). 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 173 a 199.

ANTLOGA, C.S.X.; LIMA, H.K.B de. Qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR, 7., e FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 9., 2007, Porto Alegre.*Resumos...* Rio Grande do Sul: ISMA-BR, 2007.

BALLERINI, Sérgio. *Proposta de critérios para elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho com base no serviço de saúde ocupacional (SESAO) - Inmetro*. Dissertação. Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão (Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total). Niterói, Universidade Federal Fluminense – UFF, 2003.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; COSTA, V. M. F. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. In: *30º Encontro da ANPAD - EnANPAD,* Salvador/BA, 2006.

CARNEIRO, T.L.; FERREIRA, M.C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, Florianópolis, v.7, n.1, p.131- 158, jan./jun. 2007.

DEMO, Pedro. *Educação e qualidade.* sac) Paulo : Papirus, 1995 MARINÉ, F.B. (1998, fevereiro). Ergonomia e recursos humanos. Relaciones Laborales: Revista Critica de teoria y practica. n.4.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.*6. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M.C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente forja o sujeito: mediação indivíduo-ambiente. In: FERREIRA, Mário César; DAL ROSSO, Sadi (Org.). *A regulação social do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2003. Cap.1, p.21-46. UFRGS, 2006a. p.219-222.

FERREIRA, M.C. *Ofurô corporativo*. Brasília, 2006b. Disponível em: <www.secom.unb.br/artigos/at0306-03.htm>. Acesso em: 10 Dezembro. 2013.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. *Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal*: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília. *Resumos...* Brasília, DF: CBPOT, 2006.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. *Trabalho e riscos de adoecimento*: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

GUEIROS, Manuela Gomes e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região Metropolitana do Recife.*Enanpad,* setembro de 2006.

KIRBY, E.L.; HARTER, L.M. Discourses of diversity and the quality of work life. *Management Communication Quarterly*, Londres, v.15, n.1, p.121-127, Aug. 2001.
LEWIS, D.; BRAZIL, K.; KRUEGER, P.; LOHFELD, L.; TJAM, E. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services,* Canadá, v.14, n.2, p.9-15, Apr./ May/June 2001.

LIMA, H.K.B. *Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do poder legislativo do Distrito Federal.* 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

MARTEL, J.P.; DUPUIS, G. Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, Holanda, v.77, n.2, p.333-368, July 2006

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Saúde do Trabalhador.* Disponível em http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/area.cfm?id_area=928 Acesso em Acesso em 14 de Dezembro de 2013.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Boletim Eletrônico para Servidores do Governo Federal* de 27 de outubro de 2005. Disponível *em* http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_contato/bol_contato_05/contato_51.htm Acesso em 14 de Dezembro de 2013.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. *As possibilidades da política.* São Paulo, SP: Paz e Terra,1998. Capítulo 4.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nivel gerencial.* Petropolis : Vozes, 1994

VIANNA, Marco Aurélio. et al. *Recursos humanos: excelência de idéias, prática e* ação. Rio de Janeiro : Quartet, 1994a.

YATES, C.; LEWCHUK, W.; STEWART, P. Empowerment as a Trojan horse: new systems of work organization in the North American automobile industry. *Economic and Industrial Democracy*, Londres, v.22, n.4, p.517-541, Nov. 2001.

saúde
nstituição
ouvidoria
EDUCAÇÃO
INTERNO
extern
EDUCAÇÃO
controle
ouvidoria
con
LRF
municípios
orçam
INTERNO
saúde
SEG

CON
licitação
no
INTERN
trole
governança
CONTAS
auditor
F
público
mento
ouvidoria
GURANÇA
finanças
planejamento
ntro

HISTÓRICO

OUTUBRO A DEZEMBRO/2008

CONTATOS PRELIMINARES da Direção da Escola – Prof. Laércio Segundo de Oliveira, com a UFRN a respeito dos caminhos oficiais e das providências necessárias à realização do curso em pauta;
CONSULTA OFICIAL do TCE/RN ao Magnífico Reitor da UFRN sobre a possibilidade de realização do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

ABRIL/ 2009

1º ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICO CIENTIFICA, firmado com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 03 de abril de 2009, tendo como signatários, a então Presidente do TCE/RN, Conselheira Maria Adélia Sales e o Reitor da UFRN, Professor José Ivonildo do Rego e testemunhas a Professora Marlúsia Saldanha então Diretora da Escola e o Pró Reitor de Administração João Batista Bezerra.

ABRIL/MAIO/JUNHO2009

CONSULTORIA, acompanhamento do trâmite do Acordo de Cooperação Técnico Cientifica. Reuniões e contatos sistemáticos com o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA/UFRN), a chefia do Departamento de Administração do CCSA (DEPAD/CCSA) o Setor de Convênio da UFRN, o Gabinete do Reitor, sob a responsabilidade da Prof. Maria Doninha (PhD) Consultora em Educação, junto à Escola de Contas.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

RESOLUÇÃO Nº 204/2010-CONSEPE, de 19 de outubro de 2010.

Aprova criação do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública, na Modalidade de Curso Tecnológico, vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, específico para os servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE-RN.

RESOLUÇÃO Nº 205/2010-CONSEPE, de 19 de outubro de 2010.

Aprova Projeto Pedagógico do Curso de Graduação de Tecnologia em Gestão Pública, na Modalidade de Curso Tecnológico, vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, específico para os servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN.

JUNHO/JULHO/ AGOSTO/2009

ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGOGICO E OPERACIONAL - Equipe responsável: Professora Marlúsia Saldanha, então Diretora da Escola de Contas e o Professor Antonio Carlos Ferreira Coordenador do Curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com o apoio do Secretário Geral da Escola Argentino Cortez.

JULHO/AGOSTO/2009

CURSO INTENSIVO PREPARATÓRIO (atualização em português e matemática), para os candidatos ao vestibular, no período de 06 de julho a 20 de agosto de 2009.

OUTUBRO/ 2010

APROVAÇÃO PELO CONSELHO SUPERIOR DE ENSINO E PESQUISA DA UFRN. CRIAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA, especialmente, para os servidores do TCE/RN realizado pela UFRN – Resolução do CONSEPE Nº 204 e a APROVAÇÃO DO PROJETO - Resolução do CONSEPE Nº 205/2010 – ambas datas de 19 outubro de 2010.

DEZEMBRO DE 2010

ASSINATURA DO CONVÊNIO, no dia 20 de dezembro de 2010, tendo como objeto a realização do CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA, sendo signatários: o Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Prof. José Ivonildo Rêdo e a Presidente do TCE/RN Conselheira Maria Adélia Sales.

HISTÓRICO

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

Código MEC: 361143
Código da Avaliação: 85039
Ato Regulatório: RECONHECIMENTO DE CURSO

CATEGORIAS AVALIADAS — CONCEITO

1 Organização Didático-Pedagógica — 4
Destaques: Perfil profissional do egresso; Número de vagas; Conteúdos Curriculares.
2 Corpo Docente — 4
Destaques: Titulação; formação acadêmica e experiência do coordenador do curso; Regime de trabalho do coordenador do curso; Titulação do corpo docente; Regime de trabalho do corpo docente; Tempo de experiência de magistério superior ou experiência na educação profissional; Número de alunos por docente; Número médio de disciplinas por docente.
3 Instalações Físicas — 3
Destaques: Sala de professores e sala de reuniões; Sala de aula; Registros acadêmicos;

Este Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública apresenta um perfil satisfatório pleno de qualidade.

CONCEITO FINAL
4

MARÇO/ ABRIL/ 2011

REALIZAÇÃO DO VESTIBULAR. Processo seletivo realizado pela Comissão Permanente de Vestibular da UFRN no dia 27 de março de 2011; MATRÍCULA DOS APROVADOS – dias 12 e 13 de abril de 2011.

ABRIL/MAIO DE 2011

INSTALAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA, oficializada, a partir da aula inaugural proferida pelo Reitor, Professor José Ivonildo do Rêgo,no dia 29 de abril de 2011 às 10h 30 na SEDE do TCE/RN - Auditório Dinarte Mariz; INICIO DAS AULAS REGULARES – 2 DE MAIO DE 2011.

OUTUBRO DE 2011

AVALIAÇÃO DO CURSO PELO MEC – A avaliação é parte de um processo mais amplo de avaliação do Ensino Superior, determinado pela Lei Federal nº 10.861/04 e pela Resolução nº 131/2008 – CONSEPE, executada pela UFRN e tem em vista a melhoria das condições de ensino e de aprendizagem. Seus resultados são discutidos pela comunidade acadêmica da UFRN. Este Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública apresentou um perfil satisfatório pleno de qualidade.

28 DE SETEMBRO/2013

REUNIÃO PREPARATÓRIA À ELABORAÇÃO DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)
Presentes: Prof. Marise Magaly Queiroz, Prof. Marlúsia Saldanha, Coordenadora da Escola de Contas, o Prof. Antonio Carlos Ferreira Coordenador do Curso e o Secretário do Curso Argentino Cortez.

27 DE JANEIRO/2014

COLAÇÃO DE GRAU - Presentes à solenidade de formatura, Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves - Presidente do TCE ao lado da Reitora da UFRN, Professora Ângela Paiva Cruz, o Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, o Coordenador do Curso professor Antônio Carlos Ferreira e os Patronos da Turma: Conselheira Maria Adélia Sales Diretora da Escola de Contas e o Professor José Ivonildo do Rego (ex-reitor da UFRN).

07 DE FEVEREIRO/2014

HOMENAGEM E AÇÃO DE GRAÇAS. Com um ato solene de ação de graças, o Tribunal de Contas do Estado celebrou a conclusão do curso de graduação Tecnológica em Gestão Pública, realizado por seus servidores .

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
AV. GETÚLIO VARGAS, 690 – PETRÓPOLIS -NATAL/RN
CEP. 59.012-360 | TELEFONE: (84) 3642-7278
SITE: WWW.TCE.RN.GOV.BR | E-MAIL: TCE-CCS@RN.GOV.BR | TWITTER: @TCE_RN

FALE E CRITIQUE. OUVIDORIA DO TCE: 0800-281-1935