

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VILMA MENDONÇA DE AZEVEDO

**O ATENDIMENTO DE DEMANDAS DA SOCIEDADE: UMA ANÁLISE DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Rio de Janeiro
2010

VILMA MENDONÇA DE AZEVEDO

**O ATENDIMENTO DE DEMANDAS DA SOCIEDADE: UMA ANÁLISE DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientadora: Professora Dr^a Alketa Peci

Rio de Janeiro
2010

VILMA MENDONÇA DE AZEVEDO

**O ATENDIMENTO DE DEMANDAS DA SOCIEDADE: UMA ANÁLISE DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre.

Aprovada pela banca examinadora em 17/06/2010.

Prof. _____
Dr^a. Alketa Peci (orientadora)

Prof. _____
Dr^a. Silvia Vergara

Prof. _____
Dr^a. Eliane Bryon

Dedico este trabalho

Aos meus pais, Antônia e Valdir, que me forneceram a melhor estrutura familiar possível, enchendo-me de amor e esperança em dias melhores, e em acreditar que mesmo com as maiores dificuldades é possível tornar sonhos em realidade.

Aos meus filhos, Priscila e Rodrigo, que me propuseram as maiores alegrias da vida e me estimulam dia a dia.

Ao meu esposo Mauro, pela paciência, pela compreensão e pelo suporte nos momentos em que estive ausente do convívio familiar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me ter presenteado com a vida.

Aos colegas do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, em especial aos servidores Patrícia Cardoso, Cristina Braga, Ednaldo Neves, Nilson Rodrigues, Joelma Laurentino, Ana Paula Wanderley, Ana Cláudia Lavôr e Antônio Cabral, pela convivência diária e pelo estímulo para conclusão desta dissertação.

Aos servidores do Departamento de Expediente e Protocolo, em especial a Adriana Dubeux e a Paulo Falcão, pelo profissionalismo e compromisso com a Instituição e pela participação nesta pesquisa.

Aos servidores da Ouvidoria, especialmente a Maria Paula Antão, pela competência e carinho.

A Marilourdes Padilha, que incentivou os meus estudos, e a Roque Braz, pela contribuição.

À minha orientadora, Professora Dr^a. Alketa Peci, pelo rigor acadêmico e pelas intervenções fundamentais.

Por fim, agradeço aos colegas do Mestrado de Administração Pública, cujo convívio muito me enriqueceu e me alegrou, e àqueles que ajudaram de alguma forma (e que são tantos).

A vida é resultante das escolhas. Sejam elas pessoais ou organizacionais, as escolhas trazem a semente dos resultados. A germinação destes resultados depende de suor, persistência, observação e dedicação.

Tatoo

RESUMO

A inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 vem provocando a necessidade de melhor atuação e aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas no Brasil, visando ao melhor atendimento das demandas da sociedade. O desenvolvimento de ações para o acompanhamento dessas demandas é de suma importância para o fortalecimento dos órgãos de controle externo, cuja credibilidade depende da eficiência e da eficácia com que respondem às demandas sociais. A presente pesquisa analisou até que ponto o uso de tecnologia de informação emprestou eficiência ao atendimento de demandas da sociedade pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Quanto à metodologia, a pesquisa foi descritiva, de campo e estudo de caso. O universo foi composto pelos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, sendo utilizadas duas populações amostrais. Os dados foram coletados por entrevistas e questionário e tratados com abordagem qualitativa e estatística descritiva. Verificou-se que, apesar dos avanços já alcançados na gestão administrativa do órgão, inclusive com a disseminação do uso de tecnologia de informação, há uma carência de aprimoramento no recebimento e no acompanhamento das demandas recebidas. Identificou-se que a disponibilização de informações gerenciais sobre essas demandas repercutirá na eficiência administrativa da instituição. O estudo sugere um conjunto de ações que podem ser implantadas e desenvolvidas no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, com o objetivo de elevar a sua eficiência administrativa no atendimento às demandas sociais. Para identificação de um referencial de boas práticas, visando à implementação de mudanças, foi utilizada a tecnologia de gestão *benchmarking*. A unidade que serviu como parâmetro foi a Ouvidoria do próprio Tribunal, com realização de *benchmarking* interno e de processo.

Palavras-chave: Eficiência. Tecnologia de informação. Sistemas de informação. Sistemas de informações gerenciais.

ABSTRACT

The principle of efficiency which was inserted on Brazilian Federal Constitution Act in 1988 has been causing The Courts of Audit in Brazil to be better prepared and improved as to assisting to general social demands in society. Developing measures for the purpose of keeping track of those demands is to be extremely important as to fostering the external control agencies in Brazil, whose credibility depend on their efficiency as well as their effectiveness in responding to social demands. The present research was intended to analyze to a certain extent the use of Information Technology and its actual efficiency, regarding social demands and their requirements, by The Court of Audit in the State of Pernambuco. As to the methodology applied, it has been used the field study as well as the case study descriptive research. The universe has been composed of the civil servants at The Court of Audit in the State of Pernambuco by means of two sampling populations. Those data have been collected through interviews and questionnaires and treated with qualitative approach and descriptive statistics. In spite of the fact that most recent advances on administrative management at The Court, including the spread use of Information Technology, it has been noted a considerable lack of improvement concerning received social demands and their follow-up at The Court. After careful study it has been verified that making available managerial information on those social demands shall positively reflect on the administrative efficiency at The Court. The present study suggests a set of actions which can be implemented and developed at The Court of Audit, in the State of Pernambuco, aiming at raising the administrative efficiency at The Court resulting in properly assisting to meet social demands requirements. In order to assigning a standard referential structure, for good practices and conduct, towards implementing changes at The Court, it has been used benchmarking management technology. The unit which has been used as a parameter is the Ombudsman's Office, at The Court, and the internal as well as processing benchmarking was performed.

Key Words: Efficiency. Information technology. Information systems. Managerial information systems.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de controle numa organização	28
Quadro 2 – Tipos de controle	29
Quadro 3 – Diferenças entre benchmarking organizacional, de processo e de desempenho	33
Quadro 4 - Processos passíveis de benchmarking	34
Quadro 5 – Etapas de um projeto de benchmarking	35
Quadro 6 - Unidades organizacionais do TCE-PE	37
Quadro 7 – Mapa estratégico do TCE-PE, período 2008-2012	40
Quadro 8 – Estratégias por perspectivas TCE-PE/2008-2012	42
Quadro 9 – Indicadores de desempenho institucional do TCE-PE	40
Quadro 10 – Campos obrigatórios no registro de documentos externos no sistema PETCE	54
Quadro 11 – Campos opcionais no registro de documentos externos no sistema PETCE	54
Quadro 12 – Tipos de documentos externos catalogados no sistema PETCE	54
Quadro 13 – Percepção do TCE-PE sobre o uso de TI na tramitação de documentos	66
Quadro 14 - Percepção do TCE-PE sobre o controle do atendimento dos pleitos Externos	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição das Inspetorias em Pernambuco	50
Figura 2 – Página da intranet do TCE-PE	51
Figura 3 – Tela do módulo “consulta geral” de documentos do sistema PETCE	52
Figura 4 – Tela do módulo “Protocolar documento externo” de documentos do sistema PETCE	53
Figura 5 – Tempo de serviço no TCE-PE	58
Figura 6 – Exercício de atividade administrativa	58
Figura 7 – Exercício de função gerencial	59
Figura 8 – Grau de impacto do uso de TI na eficiência do TCE-PE	60
Figura 9 – Otimização do recebimento e atendimento dos pleitos	61
Figura 10 – Importância do controle do atendimento dos pleitos externos	63
Figura 11 – Contribuição para eficiência do TCE-PE	64
Figura 12 – Impacto do controle na eficiência do TCE-PE	65
Figura 13 – Pedidos externos <i>versus</i> demandas externas	66

LISTA DE SIGLAS

AP - Sistema de Acompanhamento Processual no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

DEP - Departamento de Expediente e Protocolo do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

ECPBG – Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães

DIPR - Divisão de Protocolo do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

GECI - Gerência de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

IR - Inspeção Regional do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

MARE - Ministério de Administração e Reforma do Estado

NPC - Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

OUVI – Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

PETCE - Sistema Informatizado de Protocolo Eletrônico de Documentos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, denominado Protocolo Eletrônico

POA - Plano Operativo Anual do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

SAPO - Sistema de Acompanhamento de Processos e Ofício usado internamente no DEP para acompanhamento de Processos e Ofício.

SI - Sistema de Informação

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIG - Sistema de Informação Gerencial

SISOUVI – Sistema da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

TC – Tribunal de Contas

TCE-PE - Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

TI - Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 <i>Objetivo final</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos intermediários</i>	14
1.3.3 <i>Delimitação do estudo</i>	14
1.3.4 <i>Relevância do estudo</i>	15
1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.2 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.3.1 <i>Sistemas de Informações Gerenciais</i>	25
2.4 CONTROLE	26
2.5 BENCHMARKING.....	30
2.6 O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO.....	35
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	45
3.3 COLETA DOS DADOS	45
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	46
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	46
4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO.....	48
4.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS EXTERNOS NO TCE-PE.....	48
4.2 PERCEPÇÃO DO TCE-PE SOBRE O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL E CONTROLE DO ATENDIMENTO DOS PLEITOS EXTERNOS	57
4.3 BENCHMARKING PARA O CONTROLE DE DEMANDAS EXTERNAS	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	84

1 O PROBLEMA

O presente capítulo apresenta a introdução do problema estudado, seguida da descrição dos objetivos finais e intermediários. Logo depois, faz-se a delimitação do estudo e se mostra a relevância desta pesquisa.

1.1 INTRODUÇÃO

A evolução democrática no Brasil trouxe novos desafios para a administração pública. A Constituição cidadã de 1988 consolidou algumas mudanças na administração pública brasileira, visando à melhoria da gestão administrativa. No seu artigo 37, foi inserido o princípio da eficiência. Buscava-se um modelo de gestão pública organizacional que se baseasse na eficiência e que esta estivesse apta a gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte (BULOS, 1998).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado pela Presidência da República em 1995 e desenvolvido pelo então Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), ressaltou a importância de serviços públicos eficientes ao propor a Emenda Constitucional nº 19, que introduziu alterações no texto constitucional referentes à administração pública brasileira, facilitando a implantação de um novo modelo de gestão pública no país (FARIAS, 2003).

O controle na administração possibilita o monitoramento e correção de desvios e falhas no desempenho organizacional, com a finalidade de assegurar que os objetivos definidos no planejamento estratégico sejam alcançados. Os órgãos de controle externo desenvolvem uma atividade de fiscalização do uso do dinheiro público, exercendo uma função de extrema importância para a sociedade. A excelência na utilização dos recursos públicos cria a possibilidade de um melhor investimento no desenvolvimento de políticas públicas para a população (CHAVES, 2007).

Por outro lado, espera-se que a disseminação do uso de tecnologia de informação na administração pública possibilite o aumento da eficiência no desenvolvimento das atividades organizacionais. Sua utilização proporciona mecanismos de interação e controle entre as várias unidades administrativas (entre as gerências) e destas com a alta administração de uma organização (TORRES, 2004).

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, órgão em que foi desenvolvida esta pesquisa, disseminou o uso de tecnologia da informação e implantou o planejamento estratégico, impulsionando a modernização de sua gestão administrativa. Apesar do avanço já alcançado com o incremento do uso de tecnologia de informação no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), acredita-se que o sistema de informação existente, direcionado ao controle documental, não está apto para o acompanhamento e o fornecimento de informações referentes ao atendimento de demandas propostas pela sociedade. O sistema, denominado Sistema Informatizado de Protocolo Eletrônico (PETCE), foi desenvolvido especificamente para substituir o livro de protocolo manual, visando à tramitação informatizada de documentos entre as várias unidades administrativas do Tribunal.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Vergara (2006) define esta etapa como a principal da pesquisa, tendo em vista que ela norteia o estudo até a elaboração final do relatório de pesquisa.

Com base nesta avaliação, objetiva-se responder, na presente pesquisa, ao seguinte problema: “Até que ponto o uso mais recente de tecnologia de informação tornou eficiente o atendimento de demandas da sociedade, no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco?”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo final

O objetivo final deste estudo é identificar o atendimento de demandas da sociedade, com o uso de tecnologia de informação e recomendar o emprego, no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, das boas práticas descobertas com o estudo do *benchmarking*.

1.3.2 Objetivos intermediários

Visando atender o objetivo final, deverão também ser atendidos os objetivos intermediários:

- Analisar o recebimento das demandas da sociedade no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, com o uso de tecnologia de informação;
- Analisar o acompanhamento das demandas da sociedade no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, com o uso de tecnologia de informação;
- Realizar um *benchmarking* em busca da identificação de boas práticas que possam ser implantadas no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

1.3.3 Delimitação do estudo

Foi objeto de análise qualitativa o recebimento e o acompanhamento dos pleitos externos recebidos no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), registrados no sistema PETCE.

A pesquisa não se estendeu à análise do registro e acompanhamento dos documentos internos do TCE-PE, dos documentos externos recebidos pela Escola de Contas Públicas

Professor Barreto Guimarães e das demandas recebidas pela Ouvidoria do TCE-PE, bem como dos documentos recebidos no DEP e nas IRs, para autuação imediata.

Foi verificado o recebimento dos documentos externos correspondentes a pleitos da sociedade, registrados no sistema PETCE pelo Departamento de Expediente e Protocolo – DEP – e pelas Inspetorias Regionais – IRs – do TCE-PE existentes nos municípios de Arcoverde, Garanhuns, Surubim, Palmares, Petrolina, Bezerros e Salgueiro, localizados no interior do Estado.

1.3.4 Relevância do estudo

A Constituição Cidadã de 1988 e a reforma do Estado na década de 90 impuseram à administração pública a necessidade de reformular as ações governamentais de forma a garantir a tão almejada eficiência na prestação de serviços públicos. A sociedade, na condição de usuário e contribuinte, espera do Estado efetividade e qualidade na execução de suas ações, com menor custo e no menor tempo.

Na busca pela eficiência na gestão administrativa, os órgãos públicos devem identificar mecanismos para melhor utilizar seus recursos, diminuindo os custos e otimizando suas atividades. Os de controle externo da administração pública, que fiscalizam a aplicação dos recursos públicos, devem despertar a preocupação com a eficiência de suas atividades, a fim de melhor servir à sociedade.

A Carta Magna de 1988 inseriu novas atribuições para o controle externo brasileiro, exercido pelo Poder Legislativo com auxílio dos Tribunais de Contas. Esse novo cenário causou impactos no funcionamento das Cortes de Contas do Brasil, criando a necessidade de aperfeiçoamento de sua gestão para abarcar o novo universo de atuação e exigências dos avanços democráticos, como uma maior interação das organizações públicas com a sociedade, com objetivo de melhorar a gestão pública. Várias instituições públicas brasileiras criaram canais de aproximação com a sociedade, com o propósito de receber críticas e sugestões acerca do desempenho de suas atividades. Muitas dessas instituições implantaram em sua estrutura organizacional unidades administrativas destinadas a ouvir e orientar a sociedade,

como é o caso do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Este criou a Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães (ECPBG), com a finalidade de desenvolver projetos pedagógicos, oferecer cursos e treinamentos e disseminar conhecimento, e a Ouvidoria (OUVI), cujo propósito é estabelecer um canal direto com o cidadão.

Hodiernamente, visando ao alcance da eficiência da gestão administrativa, as organizações têm valorizado o uso de várias ferramentas, entre elas a tecnologia de informação, que galgou patamar de destaque nas instituições graças ao barateamento e à popularidade dos computadores. A tecnologia de informação favorece o aperfeiçoamento de sistemas, outrora mecânicos, capazes de espelhar o fluxo de informações e de dados gerenciais que podem auxiliar diretamente no controle administrativo das organizações.

O aprimoramento da democracia brasileira, o novo universo de atribuições das Cortes de Contas e a crescente criação de mecanismos de aproximação e participação da sociedade vêm causando um aumento na procura e na cobrança de providências por melhor desempenho das atividades administrativas dos Tribunais de Contas. Revela-se, assim, a necessidade de aperfeiçoamento da capacidade operativa das Cortes de Contas para o atendimento eficiente e eficaz das demandas propostas pela sociedade.

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco incorporou o desafio de promover uma gestão eficaz e eficiente no desenvolvimento de seu planejamento. Aumentar a eficiência e a eficácia nos processos internos, aprimorar os dados e as informações e oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes são objetivos estratégicos definidos pela instituição para o período 2008-2012 (PERNAMBUCO, 2008).

Nesse contexto, esta pesquisa é de grande relevância para o TCE-PE e para toda a sociedade pernambucana, porquanto analisa o uso de tecnologia de informação na gestão de documentos no TCE-PE, especificamente no recebimento e no acompanhamento dos documentos externos recebidos pelo órgão.

1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Neste tópico estão definidos alguns termos utilizados nesta pesquisa.

1. **Atendimento:** conclusão da demanda pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.
2. **Autuação:** ação pela qual um documento ou um processo externo passa a constituir processo no TCE-PE, após o recebimento de numeração específica.
3. **Clientes:** corpo funcional do órgão, sociedade civil, órgãos da administração pública municipal, estadual e federal, bem como as empresas privadas que mantêm contratos de prestação de serviços com o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.
4. **Demanda:** pleito, pedido.
5. **Documento externo:** correspondência recebida no órgão do público externo.
6. **Juntada de documento:** ato de inserir um documento nos autos de um processo.
7. **Protocolo:** registro de documentos no PETCE.
8. **Tramitação:** movimentação física de processo ou de documento de uma unidade administrativa para outra.

Neste capítulo, apresentou-se uma contextualização do problema estudado, a relevância da pesquisa para a sociedade pernambucana e para o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, bem como foram relacionados os objetivos a serem alcançados para responder o problema proposto, informando a delimitação do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do referencial teórico que subsidiou a pesquisa, após leituras de obras, artigos e dissertações, abordando entendimentos sobre o tema. Preliminarmente, foram elencados alguns conceitos sobre eficiência na administração pública. Em seguida, foi analisado o uso da tecnologia de informação nas organizações, ocasião em que se procedeu a um estudo sobre sistemas de informações (dos quais se destacam os de informações gerenciais) e sobre a utilização da tecnologia de gestão organizacional *benchmarking*. Por fim, foi realizada uma breve descrição da organização objeto da pesquisa – o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

2.1 A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Buscando o significado da palavra eficiência, tem-se no latim *efficientia* como ação, força, virtude de produzir efeito.

No âmbito da ciência da administração, a eficiência diz respeito à maneira de utilização dos recursos, ou ainda, significa fazer as coisas de forma correta, solucionar problemas, cumprir com seu dever, diminuir custos. Portanto, a eficiência está relacionada ao fazer corretamente as coisas, otimizando os recursos disponíveis (GARCIA, 2008, p. 18).

É antigo o conceito de eficiência, norteador da administração que deseja cumprir suas metas, gerando os melhores resultados com o menor custo e satisfazendo seus administrados (FARIAS, 2003).

Para Chiavenato (2003), eficiência é a relação entre custos e benefícios, ou ainda, a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido, sendo a razão entre a despesa e a receita.

A eficiência é a utilização correta de recursos (meios de produção) disponíveis [...]. Portanto, a eficiência está direcionada à melhor forma pela qual as coisas devem ser executadas ou feitas (métodos de trabalho), de modo que os recursos (pessoal, máquinas, matéria-prima, etc.) sejam ampliados de forma mais racional possível. A eficiência dá atenção aos meios, com os métodos mais adequados, que devem ser

planejados de forma que garantam a otimização dos recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2000. p. 67).

Garcia (2008) comenta que, na ciência da administração, a eficiência refere-se à solução de problemas, à diminuição de custos, relacionada à otimização dos recursos disponíveis.

A abrangência do termo eficiência deve denotar a otimização do emprego dos recursos para atender, da melhor forma, as necessidades da coletividade sem haver diferenciação entre os beneficiários (GARCIA, 2008, p. 18).

O panorama atual mostra que a má qualidade dos serviços públicos e a ineficiência da maioria das instituições públicas penalizam a sociedade. A população paga os tributos ao Poder Público que os administra mal, gerando afronta aos preceitos legais de proteção ao patrimônio público (FARIAS, 2003).

A percepção de desperdício e ineficiência é um dos principais fatores que geram a necessidade de mudanças nas organizações de governo. Parcela significativa dos cidadãos não acredita na eficiência do setor público e na provisão de segurança, educação, saúde, empregos e geração de renda. Além disso, há um incremento da exigência dos clientes que demandam mais das organizações, traduzindo-se na necessidade de melhor qualidade, mais serviços e maior produtividade (POPOVICH apud CAULLIRAUX, 2004).

A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 37, consagrou explicitamente a eficiência como princípio regedor do desempenho administrativo no setor público brasileiro ao recepcioná-la como princípio constitucional, inserto pela Emenda Constitucional nº 19/98:

Artigo 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...

O que se busca com a inserção do princípio da eficiência é a maximização do aproveitamento dos recursos públicos na prestação de serviços voltados para a coletividade. Resultados eficientes e eficazes, anteriormente requisitados apenas da administração de empresas privadas, são cobrados também da administração pública, que deve estar apta a atingir os melhores resultados ainda que com meios escassos.

Para Garcia (2008), há de se destacar que, se o poder público, no exercício de suas competências, não aproveitar adequadamente os recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros a seu alcance, a eficiência na busca do bem comum jamais será atendida.

Moraes (1999 apud Garcia, 2008), ao comentar sobre a eficiência na administração pública, relata que ser eficiente exige da gestão o máximo aproveitamento do que a coletividade possui, devendo abarcar a ideia de eficácia da prestação ou de resultados da atividade realizada. Assim, a atuação estatal será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.

Barreto (1999) ressalta que a eficiência já estava presente de forma implícita nas atividades de controle da administração pública, a qual deve estar voltada para a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade. A adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, evitando-se desperdícios e garantindo maior rentabilidade social, deve ser priorizada para a consecução dos objetivos traçados. Aduz que a administração pública deve estar inteiramente voltada para a busca de padrões de eficiência rigorosos.

As empresas públicas objetivam atender uma necessidade da sociedade, por terem uma razão social de existir; já as empresas privadas almejam o lucro, por serem de natureza econômica. Diante da escassez de recursos à disposição da administração pública, é necessário maximizá-los, privilegiando a eficiência na gestão, visto que são arrecadados com o propósito de trazer retorno à sociedade. De modo abrangente, a administração pública incumbe-se de atender ao bem comum (SOUSA apud FARIAS, 2003, p. 42).

Bulos (1998) comenta que o princípio da eficiência é de aplicação imediata, em virtude de não necessitar de normas infraconstitucionais para sua implementação.

A inserção do princípio da eficiência, ao lado dos vetores clássicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade, calcou-se no argumento de que o aparelho estatal deve se revelar apto para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte (BULOS, 1998, p. 77).

A reforma do Estado, na década de 90, veio ressaltar a relevância de seu papel garantidor de direitos sociais, e não apenas de realizador de suas tarefas clássicas. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado pela Presidência da República, em 1995, destacou as mudanças na administração pública brasileira no processo de transição para uma administração pública gerencial.

Vê-se, assim, que a filosofia orientadora da reforma busca o estabelecimento de uma administração pública mais eficiente, no sentido de que o cidadão, como destinatário dos serviços públicos que o Estado deve prestar, receba-os como maior qualidade e menor custo (MILESKE, 2008, p.1).

O princípio da eficiência deve ser visto em face da comunidade, pois muitas vezes a administração pública destina recursos a determinados programas governamentais, em detrimento do atendimento das necessidades básicas do cidadão, não correspondendo à relação custo-benefício (FARIAS, 2003).

2.2 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Tecnologia de informação é entendida como o conjunto de *hardware* e *software* que desempenha uma ou mais tarefas de processamento das informações do Sistema de Informações (SI), como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados (CAMPOS FILHO, 1994).

A tecnologia de informação (TI) tem merecido atenção especial nas atividades de apoio administrativo nas organizações, seja qual for seu ramo de atuação. A informação e a TI tornaram-se recursos estratégicos para qualquer tipo de instituição (ANDRADE e FALK, 2001).

É de fundamental importância o desempenho da tecnologia de informação no processo de transparência e responsabilização política governamental. Os resultados decorrentes do investimento em tecnologia de informação são notáveis, entre eles, pode-se destacar a transparência dos negócios públicos no Brasil (TORRES, 2007, apud CARVALHO, 2008).

A administração pública brasileira tem valorizado o uso da tecnologia de informação, criando condições para elevação do controle social sobre a gestão pública, tornando-a mais transparente, principalmente no tocante à publicidade dos atos. Várias ações estão sendo implementadas no sentido de disseminar o emprego da tecnologia da informação para promover a transparência e a produtividade. O governo federal se destaca na utilização e desenvolvimento da tecnologia da informação, podendo-se citar o trabalho comandado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia na formulação e execução de políticas públicas. A disponibilização de toda sua execução orçamentária no sistema SIAFI é um bom exemplo da utilização da tecnologia de informação para a transparência da gestão pública. O Governo Eletrônico é também outro modelo exitoso, no qual a relação governo-cidadão trouxe ganhos imensos, destacando-se os serviços públicos disponibilizados por meio eletrônico, como marcação de consultas, inscrições na rede pública de ensino, declaração de imposto de renda, entre outros (TORRES, 2004).

Ruediger (2003 apud Carvalho, 2008) assevera que a informação pode ser considerada como um bem público e, por intermédio da tecnologia de informação, incrementa a capacidade cívica de relações mais democráticas e mais transparentes entre o Estado e a sociedade civil.

Figueiredo (2002 apud Carvalho, 2008) relata que, quando é disponibilizada informação em qualidade e quantidade adequadas aos cidadãos, é gerado um aumento de confiança da sociedade em seus governantes.

Na visão de Sobral e Peci (2008), não é possível a sobrevivência de uma organização quando não se faz uso estratégico de tecnologias de informação e de comunicação. A informação é essencial para a atividade gerencial, facilitando o controle da eficiência e da eficácia do desempenho organizacional. De acordo com eles, toda organização possui dados úteis ao gestor no processo decisório. Todavia, nem sempre organizados e sistematizados, o que revela a necessidade de ordená-los para que sejam transformados em informações úteis aos administradores.

Para Gutiérrez (2000 apud Caulliaux, 2004), o uso da Tecnologia de informação na administração pública tem impacto direto no serviço público, tendo em vista que:

- Eleva a qualidade de serviço, pois gera maior confiabilidade na troca de documentos entre as diversas unidades administrativas, padronizando o uso de informações;
- Reduz os custos pertinentes à comunicação, recebimento e envio de documentos;
- Aumenta a disponibilidade de informações, evitando que a distância, a dispersão física dos estabelecimentos e das pessoas dificultem a prestação de serviço.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender o conceito de sistemas de informação é necessário também entender alguns termos como *sistema*, *dado* e *informação*. Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz à compreensão de determinado fato ou situação (OLIVEIRA, 2007, p. 24).

Melo, I. (2002) entende sistema como um conjunto de elementos ou de componentes que mantêm relações entre si.

Para Batista (2005), sistema é a disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades. Ele considera que sistema de informação é um subsistema da organização, que possui dados ou informações de entrada com a finalidade de gerar informações na saída para suprimento de determinadas necessidades.

A definição dada por O'Brien (2004): um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação, formando um todo unificado. Elenca três componentes de um sistema:

- **Entrada:** representa a captação e reunião de elementos que ingressam no sistema para serem processados, que podem ser matérias-primas, energia, dados e esforço humano;
- **Processamento:** envolvendo processos de transformação que convertem insumo (entrada) em produto; por exemplo, um processo industrial, o processo da respiração humana;

- **Saída:** significa a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final. Produtos acabados, informações gerenciais são exemplos deste componente.

E o autor exemplifica a utilização desses componentes em um sistema de informação. Nesses sistemas são recebidos recursos (dados) como entrada, os quais são processados em produtos (informações) na saída.

Numa visão tradicional, as organizações empregam sistemas de informação para o controle e o monitoramento de processos agregando a eficiência administrativa (CAULLIRAUX, 2004, p. 125).

Silva, R. (2004) conceitua um sistema de informações como a coleta, a organização e a distribuição de dados, tornando-os informações significativas para a administração. Para ele, bons sistemas de informações facilitam as funções administrativas numa organização, especialmente as funções de planejamento e controle. Ele estabelece duas classificações para os sistemas de informações:

- **Formais** – quando há estruturação das informações por computador;
- **Informais** – quando não há estruturação das informações por computador, e as mesmas são obtidas pelas interações do dia-a-dia, de notas, de diários.

As organizações de sucesso dependem de informações precisas e confiáveis para a tomada de decisão. É de fundamental importância a busca por mecanismos que auxiliem os profissionais na melhor maneira de estudar as informações (BATISTA, 2005).

Oliveira (2007) define sistema de informações como o processo de transformação de dados em informações e elenca benefícios que o SI, sob determinadas condições, pode trazer para as organizações:

- Redução dos custos das operações;
- Vantagem no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;

- Aumento da produtividade;
- Incremento nos serviços realizados e oferecidos;
- Aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões;
- Melhoria nos métodos administrativos, para facilitar o fluxo de informações;
- Estímulo para maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções e análises dos efeitos das decisões;
- Desenvolvimento na estrutura de poder;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Superioridade na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Torres (2004) alerta que sistemas de informação mal estruturados e desorganizados dificultam o manuseio e o processamento de informações. Em geral, isto acontece com gestores mal-intencionados que disponibilizam informações excessivamente técnicas, aleatórias e em grande quantidade, inviabilizando e dificultando sua utilização para a responsabilização na gestão pública.

Um sistema de informação depende de recursos humanos (os usuários finais e os especialistas em SI), hardware (máquinas e mídia), software (programas e procedimentos), dados (banco de dados e bases de conhecimento) e redes (mídia de comunicações e apoio de rede) para executar atividades de entrada, processamento, produção, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação (O'BRIEN, 2004, p. 9).

2.3.1 Sistemas de Informações Gerenciais

Quando o sistema de informação é voltado para a geração de informações necessárias utilizadas no processo decisório de uma organização, tem-se um sistema de informações gerenciais (OLIVEIRA, 2007, p. 25).

Batista (2005) elenca várias definições para sistema de informações gerenciais, todas envolvendo o processo decisório da organização. Afirmar que o Sistema de Informação

Gerencial (SIG) é um sistema voltado para coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivo no desempenho de suas atividades, ou ainda, que é conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do processamento dos dados disponíveis.

Os sistemas de informações gerenciais ajudam no gerenciamento de relacionamentos complexos entre a organização e o ambiente, processando informações inteligentes, para uso nas decisões-chave da organização (SILVA, R., 2004, p. 337). Elenca vários benefícios que podem ser alcançados nas organizações com o suporte do sistema de informação gerencial, principalmente no ambiente interno. Entre eles, o suporte para o planejamento estratégico, para o controle gerencial e para o controle operacional.

A informação é a chave da atividade gerencial. É fundamental para melhoria da eficiência e da eficácia do controle do desempenho organizacional. As organizações possuem grandes quantidades de dados que podem ser úteis para tomada de decisão. Os dados sistematizados e analisados que estão prontos para serem utilizados pelos administradores são chamados de informações. Os sistemas de informações gerenciais promovem maior agilidade na tomada de decisões e no monitoramento das atividades organizacionais, na medida em que auxiliam o gestor na organização das informações em bases de dados confiáveis e de fácil acesso (SOBRAL; PECI, 2008, p. 244).

Com o avanço da informática, ocorreu uma diminuição nos custos em investimento de tecnologias e um aumento do uso de computadores nas organizações, ampliando a disseminação dos Sistemas de Informações Gerenciais nas empresas, os quais passaram a contribuir para o controle de atividades, criando a possibilidade da obtenção de informações em tempo real, o que muito auxilia o administrador.

2.4 CONTROLE

O tema controle é inerente à própria existência humana, uma vez que, implícita ou inconscientemente, o indivíduo procura a lógica do planejamento, orçamento, execução, controle e avaliação, com o intuito de ter uma vida tranquila, sem grandes problemas

financeiros ou perdas desnecessárias. O conceito de controle está intuitivamente associado à verificação de alguma atividade que está sendo realizada e se a sua efetivação está de acordo com o planejado. Sendo assim, torna-se implícito que o controle é exercido por alguém, o próprio executor ou pessoa alheia ao que está sendo desempenhado (SILVA, G., 2009).

A palavra controle pode assumir vários significados, como frear, cercear, regular, conferir ou verificar, exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou critério (CHIAVENATO, 2003).

O novo Dicionário Aurélio define o termo:

Controle (ô) [Do fr, Controle.] S.m. 1. Ato ou poder de controlar; domínio, governo. 2. Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas pré-estabelecidas. 3. Restr. Fiscalização financeira. 4. Botão, mostrador, chave, círculo ou parafuso destinado a ajustar ou fazer variar as características de um elemento elétrico. 5. Autodomínio físico e psíquico. 6. v. Equilíbrio.

Sobral e Peci (2008) definem controle como o esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos.

Faria (2002, p. 260) tece comentário sobre controle: “O controle é um instrumento para assegurar a consecução do objetivo e, em consequência, para podermos tomar medidas corretivas quando necessário”.

Para Chiavenato (2003), controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados. Comenta que o controle se manifesta em todos os níveis da organização, recebendo um nome específico, a depender do nível em que é realizado. No nível institucional, temos o controle estratégico; no nível intermediário, o controle tático; no nível operacional, o controle operacional (Quadro 1).

Quadro 1 – Níveis de controle numa organização

Nível	Controle	Características	Exemplos
Institucional	Estratégico	- direcionado a longo prazo - preocupação com o futuro - aborda toda a organização - focaliza o ambiente externo - ênfase na eficácia	- Balanço e relatórios financeiros - controle de lucros e perdas - análise de retorno sobre o investimento
Intermediário	Tático	- orientados para médio prazo - abordagem por unidades organizacionais / áreas funcionais - focaliza a articulação interna	- controle orçamentário - contabilidade de custos
Operacional	Operacional	- direcionado a curto prazo - aborda cada tarefa ou operação - focaliza cada processo - ênfase na eficiência	- controle de estoques - programação <i>just-in-time</i> - controle de qualidade

Fonte: elaborado pelo autor

Para Faria (2002), o controle pode ser classificado quanto à finalidade, oportunidade e localização:

- Quanto à finalidade, objetiva apurar a legalidade dos atos da gestão, verificar a fidelidade funcional dos agentes da administração e aferir o desempenho pelo cumprimento de programas de trabalho;
- Quanto à oportunidade, pode ser prévio (antes da execução, ou *a priori*), concomitante (durante a execução) ou posterior (após a execução);
- Quanto à localização do órgão fiscalizador, pode ser interno ou externo.

A função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. O planejamento serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer os planos de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e recursos de maneira a se trabalhar de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2003, p. 629).

Sobral e Peci (2008) classificam o controle, em conformidade com o momento em que é realizado, podendo ser preventivo, simultâneo e posterior. No preventivo, o controle é realizado antes de os problemas acontecerem. É uma modalidade de controle considerada proativa. Seu grande objetivo é evitar problemas futuros. Por necessitar de informações que nem sempre estão disponíveis, é de difícil implementação. O controle simultâneo realiza monitoramento contínuo de atividades, corrigindo os problemas à medida que vão ocorrendo; por isto é considerado uma modalidade de controle reativa. O controle posterior ocorre após

realização da atividade. Seu grande objetivo não é corrigir o desempenho, mas, identificar as causas dos desvios e das falhas.

Quadro 2 – Tipos de controle

Tipos	Características	Exemplos
Preventivo	- antecipa os problemas - é proativo - enfoca os insumos	- testes de seleção de recursos humanos - programas de manutenção preventiva - inspeção de matérias-primas
Simultâneo	- corrige problemas à medida que ocorrem - é reativo - enfoca os processos	- supervisão direta dos trabalhadores - controles estatísticos de processo produtivo - auditorias de natureza operacional realizadas pelos Tribunais de Contas
Posterior	- corrige problemas depois de ocorrerem - enfoca os resultados	- inspeção de qualidade dos bens - avaliação de desempenho - análise das prestações de contas pelos Tribunais de Contas

Fonte: adaptado de Sobral e Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

A partir dos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988: legalidade, moralidade, finalidade pública, motivação, impessoalidade, publicidade e eficiência, o Estado Brasileiro se articulou em busca da fiscalização da administração pública. O controle na administração pública garante a legitimidade dos atos, a adequação da conduta funcional de seus agentes e a defesa dos direitos dos administrados. Ele é o poder-dever de vigiar, orientar e corrigir a atuação administrativa, e pode ser exercido pela própria administração ou por outro órgão. Classifica-se como: *Interno* – quando realizado dentro do mesmo Poder; *Externo* – quando realizado por outro Poder (ALEXANDRINO; PAULO, 2007).

Silva, G. (2009) comenta que existem várias formas de controle na administração pública e as classifica de acordo com o sujeito que exerce o controle: *Estatual*, se praticado por um ente público, internamente ou externamente; *Social*, se praticado pelo cidadão ou pela sociedade organizada. Também comenta que, no âmbito da administração do Estado, o controle recebe classificação quanto aos órgãos responsáveis pelo seu exercício:

- Controle administrativo – exercido sobre suas próprias atividades, objetivando mantê-las dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas e econômicas de sua realização. É um controle de legalidade e de mérito;
- Controle legislativo – exercido pelos órgãos legislativos ou por comissões parlamentares, com vistas aos interesses do Estado e da comunidade;

- Controle judicial – exercido pelos órgãos do Poder Judiciário sobre os atos administrativos do Executivo, do Legislativo e do próprio Judiciário.

Na administração pública, deve-se operar o controle administrativo a fim de que a atividade pública em geral se realize com legitimidade e eficiência, para atingir sua finalidade plena, que é satisfazer as necessidades coletivas e atender aos direitos individuais dos administrados. O controle administrativo deriva do poder-dever de autotutela que a administração tem sobre seus próprios atos e agentes. Esse controle é normalmente exercido pelos órgãos superiores sobre os inferiores (controle hierárquico próprio das chefias e corregedorias), com auxílio de órgãos incumbidos do julgamento de recursos (controle hierárquico impróprio), todos integrantes da mesma administração, o que o caracteriza também como controle interno.

Nesta pesquisa, dá-se ênfase ao controle administrativo que o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco exerce sobre seus atos e suas atividades, repercutindo na sua eficiência administrativa.

2.5 BENCHMARKING

Buscando não apenas a própria sobrevivência no mercado, mas também melhorar a sua credibilidade, as organizações necessitam da aprovação de seus clientes, por isso buscam o uso de tecnologias de gestão para aprimorar o desempenho organizacional.

Há um consenso na literatura sobre *benchmarking*: ao escrever sobre o tema não se pode deixar de comentar sobre processos, padrão de qualidade, desempenho, concorrência e parcerias.

Benchmarking é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas. Literalmente, *benchmarking* significa usar um ponto de referência. *Benchmarking* é o padrão, ou ponto de referência a ser copiado (MAXIMINIANO, 2004, p. 494).

Para Fisher (2003), *benchmarking* é um processo que absorve novas tecnologias e racionaliza procedimentos na organização em uma busca contínua de melhoramento para tornar-se a melhor.

Definida por Araújo (2008) como a tecnologia de gestão organizacional de aprendizado especial, *benchmarking* busca identificar as melhores práticas de uma organização tida como número um de seu ramo ou setor, de seu país, ou até mesmo do mundo. O objetivo é promover uma perspectiva do que pode ser modificado e melhorado na própria organização, usando como referencial outra organização ou parte dela.

Para Corrêa (2009), *benchmarking* é a forma que as empresas têm de verificar em outras empresas, do mesmo ramo ou não, como elas realizam determinada tarefa com o fito de retirar ideias para melhoria de seus processos.

O Tribunal de Contas da União define *benchmarking* como uma técnica voltada para identificação e implementação de boas práticas de gestão.

A tecnologia é promotora de inovações e extremamente flexível. Ao aplicá-la, busca-se encontrar diferenciais. A meta é o desenvolvimento organizacional com o aperfeiçoamento da gestão de processos, de produtos ou de serviços.

Aplicar *benchmarking* implica uma análise cuidadosa da forma como sua organização procede, como agrega valor às matérias-primas ou recursos intelectuais, como satisfaz as necessidades do mercado e como entrega os bens ou serviços ao consumidor final. A empresa Xerox Corporation foi pioneira no uso da tecnologia, no final da década de 70: examinou um mix de processos internos para o fornecimento de fotocopiadoras aos seus consumidores e os comparou com os processos internos de outras empresas, como a IBM, a 3M, entre outras. O objetivo era identificar diferenças e implantar melhorias na empresa. A mudança impactou um aumento de 40% na satisfação dos clientes (FISHER, 2003).

Spendolini (apud Araújo, 2008) comenta que, por ser extremamente flexível, a tecnologia pode ser útil a todos os tipos de organizações. Pode-se voltar o *benchmarking* para o ambiente externo ou para o ambiente interno da organização. Quando voltado ao ambiente

interno, o propósito é identificar o grau de desempenho organizacional e a compilar e informações da própria organização para servir de base para uma investigação de *benchmarking* externo. O *benchmarking* externo pode ser de caráter competitivo ou funcional, também conhecido como genérico. Ambos servem para identificar as melhores práticas, porém o *benchmarking* externo competitivo lida com os concorrentes e o funcional não leva em consideração a concorrência direta. Não se trata de modismo, tampouco de um processo simples. Na utilização da tecnologia há manipulação de informações valiosas, demandando tempo e planejamento nas organizações.

O Tribunal de Contas da União utiliza a tecnologia para os trabalhos de auditoria; existe, inclusive, um manual para o uso da técnica. O *benchmarking* é utilizado para diagnóstico de áreas que necessitam de um acompanhamento de desempenho. De acordo de como serão feitas as comparações, o órgão classifica em: organizacional, de desempenho e de processo. O tipo mais utilizado nos trabalhos de auditoria é o *benchmarking* organizacional, que compara uma organização com outras similares do setor público ou privado, nacionais ou internacionais. O *benchmarking* de desempenho compara indicadores e medidas de desempenho entre organizações (ou programas), ou ainda, entre unidades de uma mesma organização, geralmente ligados à produtividade, custo de produção, número de funcionários e aquisição de insumos. O *benchmarking* de processo compara qualitativamente e quantitativamente processos organizacionais e pode ser realizado entre organizações ou dentro de uma mesma organização. Este tipo é considerado o mais efetivo, quando problemas de desempenho já tenham sido identificados (BRASIL, 2000).

O Quadro 3 demonstra as principais diferenças entre os tipos de *benchmarking*, elencando as comparações que deverão ser realizadas no tipo escolhido e os impactos gerados na instituição que se quer aperfeiçoar .

Quadro 3 – Diferenças entre benchmarking organizacional, de processo e de desempenho

	Comparações entre:	Impacto
<i>Benchmarking Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura organizacional - estratégias (compras, recursos humanos, etc.) - diferentes abordagens para solução de problemas, prestação de serviços, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - gera novas ideias - identifica oportunidades para aperfeiçoamento - permite conhecer a existência de boas práticas - contextualiza os achados do estudo
<i>Benchmarking de desempenho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - indicadores quantitativos - produtividade - utilização de recursos - custos - eficiência - qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - identifica diferenças significativas no desempenho, questionando sua existência e incentivando a melhora no padrão de desempenhos considerados inferiores
<i>Benchmarking de processo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - procedimentos - sistemas gerenciais - processos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - enfatiza a existência de boas práticas - emite recomendações sobre como os principais procedimentos devem ser melhorados de modo a alcançar patamares de excelência

Fonte: BRASIL, 2000, p. 9.

Fisher (2003) elenca quatro tipos de *benchmarking* utilizados nas organizações, que se diferenciam pelos objetivos a alcançar: *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional e o *benchmarking* genérico. Como o próprio nome diz, *benchmarking* interno abrange comparações de processos similares dentro da própria organização. Este tipo é o mais utilizado pelas empresas iniciantes na utilização da técnica. Os demais abrangem comparações com outras organizações. O *benchmarking* competitivo procura obter informações relevantes sobre os processos internos nas empresas concorrentes que estejam com melhor desempenho. O *benchmarking* funcional procura informações nas empresas não concorrentes e o genérico examina aquelas empresas que possuam reconhecida reputação de liderança no gerenciamento dos processos similares ao da sua organização.

No quadro 4 estão elencados alguns processos internos organizacionais que podem ser analisados com *benchmarking*.

Quadro 4 - Processos passíveis de benchmarking

- satisfação do cliente
- faturamento correto
- gerenciamento financeiro
- rapidez de serviço
- redução do tempo de preparo (de máquinas)
- melhoria de treinamento
- política de preços e aquisições
- entrega no prazo
- industrialização de matérias-primas
- uniformidade do produto
- gerenciamento de contratos

Fonte: FISHER, 2003, p. 29.

Watson (apud Araújo, 2008) destaca algumas preocupações a se observar durante a preparação e implementação da tecnologia. Os princípios de reciprocidade, analogia, medição e validade são fundamentais quando se pretende utilizar a tecnologia. O princípio de reciprocidade destaca que as informações deverão ser trocadas com honestidade e ética, tendo por meta resultados positivos para as organizações envolvidas; o princípio da analogia enfoca a necessidade de verificação de processos operacionais que se assemelham aos seus; pelo da medição, medir faz parte de essência da tecnologia, com a finalidade de descobrir oportunidades de aperfeiçoamento; pelo da validade, os participantes dos estudos devem validar as amostras e informações obtidas para garantir a certeza do que foi levantado na investigação.

Maximiniano (2004) elenca cinco etapas a serem seguidas na utilização da técnica (Quadro 5). A primeira etapa corresponde ao planejamento com o objetivo de pesquisar as melhores práticas. Esta etapa envolve a seleção do produto ou do processo que será comparado, a seleção da organização e a definição do método de obtenção dos dados. Na segunda etapa, temos a análise, visando coletar, estudar e interpretar os dados da organização que é o marco de referência. A terceira etapa corresponde à integração, visando definir as modificações do produto ou processo que foi comparado. A penúltima etapa é a ação, que se refere à implementação, à colocação em prática dos resultados. A última etapa é a maturidade.

Quadro 5 – Etapas de um projeto de benchmarking

1. PLANEJAMENTO	Definição das melhores práticas a serem copiadas
2. ANÁLISE	Coleta, estudo e interpretação dos dados do <i>benchmarking</i>
3. INTEGRAÇÃO	Definição das modificações
4. AÇÃO	Implementação
5. MATURIDADE	Aprimoramento

Fonte: Maximiano, 2004, p. 495.

O *benchmarking* é capaz de proporcionar a uma organização informações que servirão de referencial para busca da qualidade. O grande desafio no uso de *benchmarking* é detectar as operações que devem ser melhores desempenhadas pela organização no seu campo de atuação.

2.6 O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Criado em 1967, o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE) é um órgão público que realiza o controle externo da administração pública de Pernambuco nas esferas estadual e municipal, com autonomia administrativa e financeira, auxiliando a Assembleia Legislativa do Estado.

Sob a ótica de Silva, G. (2001 apud Garcia, 2008), órgão público é um instrumento ou um meio de ação pelo qual se coloca em condições de querer, de atuar e de relacionar-se com outros sujeitos de direito, caracterizando-se como um centro de competências delimitado por normas legais.

O funcionamento do TCE-PE é regulamentado pela sua Lei Orgânica, Lei Estadual nº 12.600/2004, e pelo seu Regimento Interno, Resolução TC nº 03/1992. A estrutura organizacional do TCE-PE foi reformulada em 2004 e está descrita no artigo 100 da Lei Orgânica:

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Artigo 100. O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco se estrutura em:

I- Órgãos de Competência Originária: Pleno e Câmaras;

II- Órgãos Superiores – Corregedoria Geral, Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães e Ouvidoria;

III- Órgãos Especiais – Ministério Público de Contas – Auditoria Geral – Procuradoria Consultiva;

IV - Órgãos Auxiliares – Segmentos Administrativos.

As unidades administrativas da estrutura organizacional do Tribunal de Contas de Pernambuco foram disciplinadas na Lei Estadual nº 12.594/2004:

Lei nº 12.594, de 03 de junho de 2004.

Dispõe sobre a Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, suas Unidades Administrativas, seus respectivos Cargos Comissionados e Funções Gratificadas, e estabelece normas para disciplinar os atos normativos que menciona e dá outras providências.

Neste mesmo ano, o Tribunal emitiu Resolução regulamentando as nomenclaturas e siglas das unidades administrativas, elencadas no Quadro 6.

RESOLUÇÃO TC Nº 0006/2004

EMENTA: Regulamenta, em conformidade e complemento à Lei nº 12.594/2004, requisitos de provimento, nomenclaturas e siglas das unidades administrativas da Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

São partes integrantes da estrutura organizacional os órgãos de competência originária, os órgãos superiores, os especiais e os auxiliares, discriminados no Manual de Organização, aprovado pela Resolução TC nº 007/2008.

RESOLUÇÃO TC Nº 0007/2008

EMENTA: Aprova o Manual de Organização, regulamenta as competências e atribuições das Unidades Organizacionais do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e de seus respectivos cargos comissionados e funções gratificadas e dá outras providências.

Os órgãos de competência originária são instâncias máximas de poder e decisão do Tribunal, dos quais procedem as deliberações do colegiado, formados pelo Tribunal Pleno e pelas Câmaras. Os órgãos superiores, sob comando de um dos conselheiros do Tribunal, são compostos pela Presidência, Corregedoria Geral, Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães e Ouvidoria. Os órgãos especiais são representados pela Auditoria Geral, Procuradoria Consultiva e pelo Ministério Público de Contas. Os órgãos auxiliares, integrados pelas unidades organizacionais elencadas no Quadro 6, são responsáveis pelo exercício das atividades operacionais necessárias ao desempenho da função institucional do TCE-PE.

Quadro 6 - Unidades organizacionais do TCE-PE

SIGLA	NOME
ÓRGÃOS SUPERIORES	
TP	Tribunal Pleno
1ª CAM	Primeira Câmara
2ª CAM	Segunda Câmara
ÓRGÃOS SUPERIORES E UNIDADES VINCULADAS	
PRES	Presidência
SIGLA	NOME
NPC	Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional
GEPL	Gerência de Planejamento
GECI	Gerência de Controle Interno
GDEO	Gerência de Desenvolvimento Organizacional
GCDM	Gerência de Controle de Débitos e Multas
GEGR	Gerência de Correções
OUVI	Ouvidoria
ECPBG	Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães
GPCO	Gerência de Pesquisa e Cooperação Técnica
GENS	Gerência de Ensino
GFIN	Gerência Financeira
GADM	Gerência Administrativa
ÓRGÃOS ESPECIAIS	
MPCO	Ministério Público de Contas
AUGE	Auditoria Geral
ÓRGÃOS AUXILIARES	
DP	Diretoria de Plenário
NAS	Núcleo de Apoio às Sessões
GEAT	Gerência de Atas
GERJ	Gerência de Revisão e Jurisprudência
GEEC	Gerência de Expediente e Controle
NTP	Núcleo Técnico de Plenário
GET1	Gerência Técnica da Primeira Câmara
GET2	Gerência Técnica da Segunda Câmara
GC01	Gabinete do Conselheiro Valdecir Pascoal
GC02	Gabinete do Conselheiro Romeu da Fonte
GC03	Gabinete do Conselheiro Carlos Porto
GC04	Gabinete do Conselheiro Fernando Correia
GC05	Gabinete do Conselheiro
GC06	Gabinete da Conselheira Teresa Duere
GC07	Gabinete do Conselheiro Severino Otávio
GPRE	Gabinete da Presidência
GEXP	Gerência de Controle de Expediente
GLEG	Gerência de Legislação
GERP	Gerência de Relações Públicas e Cerimonial
NUC	Núcleo de Comunicação
GEJO	Gerência de Jornalismo
GCRI	Gerência de Criação e Editoração
DG	Diretoria Geral
DCE	Departamento de Controle Estadual
DIPE	Divisão de Contas dos Poderes Estaduais
DIAD	Divisão de Contas da Administração Direta
DIAF	Divisão de Contas de Autarquias e Fundações
DIES	Divisão de Contas das Empresas Estatais
DIGE	Divisão de Acompanhamento da Gestão Estadual
DCM	Departamento de Controle Municipal
DICC	Divisão de Contas da Capital

DIGM	Divisão de Acompanhamento da Gestão Municipal
IRAR	Inspetoria Regional de Arcoverde
IRBE	Inspetoria Regional de Bezerros
IRGA	Inspetoria Regional de Garanhuns
IRMN	Inspetoria Regional Metropolitana Norte
IRMS	Inspetoria Regional Metropolitana Sul
IRPA	Inspetoria Regional de Palmares
IRPE	Inspetoria Regional de Petrolina
IRSA	Inspetoria Regional de Salgueiro
IRSU	Inspetoria Regional de Surubim
NAP	Núcleo de Atos de Pessoal
GAPE	Gerência de Admissão de Pessoal do Estado e da Capital
GIPM	Gerência de Inativos e Pensionistas dos Municípios
JIPE	Gerência de Inativos e Pensionistas do Estado
NEG	Núcleo de Engenharia
GPPO	Gerência de Execução, Planejamento, Projetos e Orçamentos
GAOP	Gerência de Auditoria de Obras Públicas
GDAO	Gerência de Estudos e Desenvolvimento de Auditoria de Obras
GATI	Gerência de Auditoria de Tecnologia da Informação
GEAP	Gerência de Avaliação de Programas e Órgãos Públicos
CAD	Coordenadoria de Administração Geral
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DADP	Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas
DICD	Divisão de Registro Cadastral
DIFP	Divisão de Folha de Pagamento
DGDF	Divisão de Gestão de Desempenho Funcional
DAÍ	Departamento de Administração e Infra-Estrutura
DIMA	Divisão de Materiais
DIPA	Divisão de Patrimônio
DCOM	Divisão de Compras
DIMO	Divisão de Administração de Imóveis
DITR	Divisão de Transportes
DISG	Divisão de Segurança
DEP	Departamento de Expediente e Protocolo
DIPR	Divisão de Protocolo
DIEC	Divisão de Expediente e Cadastro
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DICA	Divisão de Controle e Análise Contábeis
DIEO	Divisão de Execução Orçamentária
DITE	Divisão de Tesouraria e Controle Financeiro
DID	Departamento de Informação e Documentação
DIAR	Divisão de Arquivo
DIBI	Divisão de Biblioteca
DIIP	Divisão de Informação e Pesquisa
CTI	Coordenadoria de Tecnologia da Informação
GITI	Gerência de Infra-Estrutura de Tecnologia da Informação
GDSI	Gerência de Desenvolvimento de Sistemas de Informação
GIAT	Gerência de Informação e Apoio Tecnológico

Fonte: Gerência de Desenvolvimento Organizacional do TCE-PE.

As competências e atribuições do TCE-PE estão contidas no artigo 2º da sua Lei Orgânica e no artigo 30 da Constituição do Estado de Pernambuco.

No exercício do controle externo, o TCE-PE desempenha as seguintes funções:

- Fiscalizadora – na realização de auditorias, inspeções, acompanhamentos e monitoramentos, relacionados com a atividade de controle externo;
- Consultiva – quando da elaboração de pareceres prévios e individualizados, de caráter essencialmente técnico, sobre as contas prestadas anualmente pelos chefes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;
- Informativa – quando da prestação de informações solicitadas por diversos órgãos;
- Judicante – no julgamento dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluindo as fundações e as sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;
- Sancionadora – revela-se na aplicação aos responsáveis das sanções previstas na sua Lei Orgânica;
- Corretiva – na fixação de prazo para cumprimento de normas e recomendações na constatação de ilegalidade ou irregularidade em ato de gestão de qualquer órgão ou entidade pública.
- Normativa – decorre do poder regulamentar conferido pela sua Lei Orgânica para expedição de instruções e atos normativos sobre matérias de sua competência e a respeito da organização do órgão.
- De ouvidoria – quando recebe denúncias e representações relativas a irregularidades que lhe sejam comunicadas por responsáveis pelo controle interno, por autoridades ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato.

Em 2001, o TCE-PE iniciou o processo de construção do Planejamento Estratégico que resultou, em 2002, no plano de gestão e no plano operativo anual, conhecido internamente como POA. Em 2004, foi consolidado o plano estratégico em que se definiu como macro objetivo a modernização da gestão estratégica do órgão.

Em 2004, por intermédio da Lei Estadual nº 12.594, foi criado o Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional – NPC, unidade organizacional responsável pela implementação da gestão estratégica. Suas atribuições estão elencadas no artigo 17 do manual da organização do TCE-PE.

Artigo 17. O Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional (NPC) é responsável pela coordenação, monitoramento e avaliação dos processos de planejamento, controle interno e desenvolvimento organizacional para implementação de uma efetiva gestão estratégica no Tribunal.

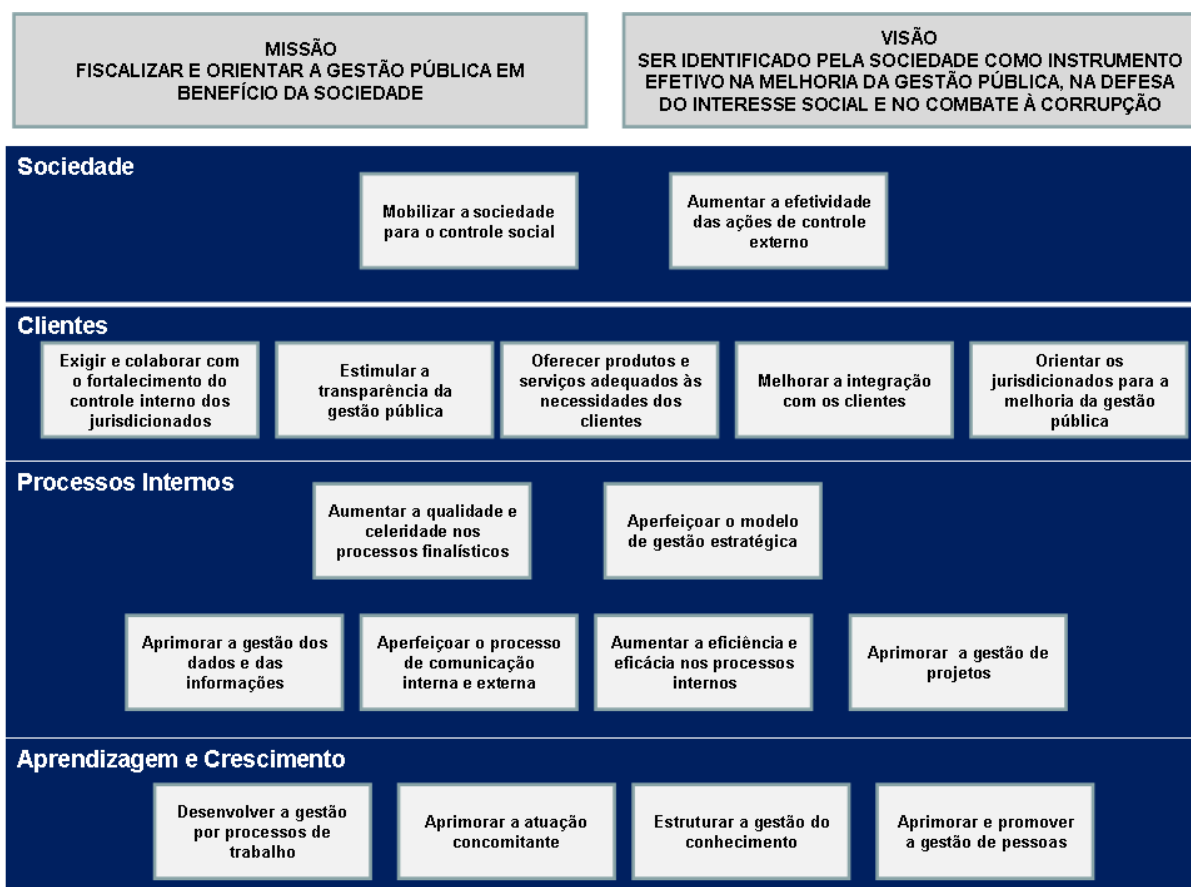
Em 2005, sob a coordenação deste núcleo, foi estabelecido o plano estratégico definindo-se a missão e a visão da instituição.

Missão: desempenhar o papel constitucional de fiscalizar, controlar e orientar a aplicação dos recursos públicos, estimulando o exercício da cidadania.

Visão: ser reconhecido por sua atuação eficiente, eficaz e efetiva no controle e aperfeiçoamento da gestão pública.

No final de 2007, foi elaborado o novo plano estratégico para o quadriênio 2008-2012, no qual foi definida a direção da instituição para o futuro. De acordo com os parâmetros estabelecidos na gestão estratégica, foi construído o mapa estratégico do TCE-PE para o quadriênio 2008-2012, evidenciado no Quadro 7.

Quadro 7 – Mapa estratégico do TCE-PE, período 2008-2012



Fonte: Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional do TCE-PE

No mapa estratégico, foram consideradas quatro perspectivas para o Tribunal: sociedade, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Com o fito de obter êxito em relação às perspectivas, foram definidos objetivos estratégicos para viabilizar o cumprimento da missão institucional, como se demonstra no Quadro 8.

Quadro 8 – Estratégias por Perspectivas TCE-PE/2008-2012

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
SOCIEDADE	01. Mobilizar a sociedade para o controle social. 02. Aumentar a efetividade das ações de controle externo.
CLIENTES	03. Exigir e colaborar com o fortalecimento do controle interno dos jurisdicionados. 04. Estimular a transparência da gestão pública. 05. Oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos parceiros. 06. Melhorar a integração com os clientes. 07. Orientar os jurisdicionados para a melhoria da gestão pública.
PROCESSOS INTERNOS	08. Aumentar a qualidade e a celeridade nos processos finalísticos. 09. Aperfeiçoar o processo de comunicação interna e externa. 10. Aumentar a eficiência e a eficácia nos processos internos. 11. Aperfeiçoar o modelo de gestão estratégica. 12. Aprimorar a gestão de projetos. 13. Aprimorar a gestão dos dados e das informações
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	14. Desenvolver a gestão por processos de trabalho. 15. Aprimorar a atuação concomitante. 16. Estruturar a gestão do conhecimento. 17. Aprimorar e promover a gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta pesquisa, ao analisar até que ponto o uso de TI traz eficiência ao atendimento de demandas da sociedade no TCE-PE, enfoca os objetivos estratégicos: “aumentar a eficiência e a eficácia nos processos internos” e “aprimorar a gestão dos dados e das informações” na perspectiva “processos internos”, tendo em vista que, à medida que introduz sistemas de informações para o monitoramento e acompanhamento das atividades organizacionais, o bom uso de TI possibilita a melhoria desses processos internos.

No processo de acompanhamento das metas traçadas no planejamento estratégico, foram estabelecidas, a partir de ampla discussão com os segmentos internos do TCE-PE, indicadores de desempenho institucional relacionados às perspectivas “sociedade”, “clientes”, “processos internos” e “aprendizagem e crescimento”, evidenciados no quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores de desempenho institucional do TCE-PE

INDICADOR DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL - 2009									
>90% >75% >50% <50%			Se Desempenho < 50% = 0; Se desempenho > 125% = 125%				90,3%		
INDICADORES		Ud	2007	2008	Meta 2009	2009	Ponderação	Desempenho (pontos e %)	
SOCIEDADE							34	33,0	97,2%
Nº de Processos Julgados, exceto Atos de Pessoal	↑	ud	1.861	1.506	1.807	1.611	15	13,37	89,2%
Nº de Processos de Atos de Pessoal julgados	↑	ud	6.264	5.005	6.004	6.611	5	5,5	110,1%
Nº de auditorias de acompanhamento	↑	ud	164	138	258	154	4	2,4	59,7%
Volume de Demandas sobre atos de gestão à Ouvidoria	↑	ud	661	539	440	534	4	4,9	121,4%
Nº de pessoas estimuladas ao Controle Social	↑	ud	6.023	7.859	6.860	8.159	4	4,8	118,9%
Índice de notícias favoráveis sobre o TCE-PE* (positivas+neutras)	↑	%	93,9%	92,8%	90,0%	97,3%	2	2,2	108,1%
CLIENTES							13	14,2	109,5%
Índice de abrangência de treinamento aos entes jurisdicionados	↑	%	98,3%	??	70%	87,7%	4	5,00	125,0%
Nº de Servidores dos Jurisdicionados Treinados	↑	ud	3.423	4.040	3.500	3.703	4	4,23	105,8%
Nº de acessos aos serviços do site do TCE-PE	↑	ud	XXX	XXX	XXX	160.268	2		
Grau de atendimento das demandas da OUIVITORIA	↑	%	81,7%	106,5%	75,0%	75,0%	5	5,0	100,0%
PROCESSOS INTERNOS							31	29,5	95,2%
Estoque de Processos	↓	ud	8.700	11.061	12.316	12.057	5	5,1	102,1%
Nº de Processos com Instrução Concluída	↑	ud	11.144	8.260	8.639	10.201	4	4,7	118,1%
Nº de processos auditados	↑	ud	1.027	818	1.206	1.291	4	4,3	107,0%
Índice de Retorno de Processo para Instrução por Erro*	↓	%	9,7%	6,4%	5,0%	3,9%	2	2,4	121,4%
Índice de Execução do Orçamento - investimento*	↑	%	95,6%	48,9%	90,7%	37,3%	3	0,0	0,0%
Índice de Atendimento à Solicitação de Serviços	↑	%	96,0%	95,4%	95,0%	96,5%	4	4,1	101,6%
Indisponibilidade de ambiente de TI - média mensal de incidentes	↓	ud	298	328	380	354	4	4,3	107,0%
Índice de Realização dos Projetos	↑	%	XXX	XXX	85,0%	79,0%	5	4,6	92,9%
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO							20	11,7	58,4%
Índice geral de Satisfação do Servidor	↑	%	78,8%	74,1%	80,0%	79,2%	5	5,0	99,0%
Tempo médio de capacitação por servidor	↑	h/func	42,4	26,8	20,0	19,2	7	6,7	96,0%
Índice de abrangência das capacitações para servidores	↑	%	71,0%	60,0%	80,0%	40,0%	8	0,0	0,0%

Fonte: www.tce.pe.gov.br.

Os indicadores possibilitam que o TCE-PE avalie o desempenho de determinadas atividades que refletem diretamente no alcance de sua missão: “fiscalizar e orientar a gestão pública em benefício da sociedade”.

Percebe-se que foi inserto um indicador pertinente ao “grau de atendimento das demandas da Ouvidoria”, porém não foi contemplado nenhum indicador que seja referente ao acompanhamento dos pleitos externos que tramitam no TCE-PE. Desta forma, o órgão não tem como dimensionar qual o perfil de sua gestão documental que envolve, entre outros fatores, o quantitativo de documentos externos recebidos, tempo de permanência em cada unidade organizacional, de atendimento e de resposta.

Vinculada ao Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional, a Gerência de Controle Interno é o segmento administrativo responsável pelo acompanhamento e pela avaliação da gestão com vistas ao aperfeiçoamento do seu sistema de

controle interno e à ampliação da eficiência e da eficácia da administração do órgão. Os artigos 26 e 27 do manual da organização elencam as competências da GECI, destacando-se entre elas a que está prevista no inciso IV do artigo 27, que trata da análise da exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade dos sistemas de informações adotados pelos controles contábeis, financeiros, administrativos e operacionais da administração do TCE-PE.

A necessidade de organizar, regulamentar e disciplinar o recebimento, o registro e a localização interna de documentos provocou a normatização do fluxo documental no órgão.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata do tipo de pesquisa – quanto aos fins e quanto aos meios – que orientou o presente estudo. Logo após, descreve-se o universo e a amostra da pesquisa, bem como a seleção de sujeitos e os meios utilizados para a coleta de dados. Em seguida, apresenta-se o tipo de tratamento aplicado para os dados obtidos na pesquisa de campo e as limitações do método empregado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi utilizada a taxionomia adotada por Vergara (2007), que leva em consideração critérios quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, expondo características do recebimento e acompanhamento de documentação externa no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, com o uso de tecnologia de informação.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2007, p. 47).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.
Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país (VERGARA, 2007, p. 47-49).

Pesquisa documental por ter sido realizada por intermédio de consulta a documentos reservados, entre eles portarias normativas do TCE-PE referentes ao disciplinamento de recebimento e tramitação de documentos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica porque foi favorecida pela consulta de materiais como livros, revistas, artigos publicados sobre o tema

abordado, legislações federais e estaduais, acessíveis ao público. Paralelamente, evidencia-se pesquisa de campo, por ser necessária a investigação no TCE-PE, local em que acontece o fenômeno. Especificamente, revela-se um estudo de caso, pois o trabalho foi realizado na instituição Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Tendo por objetivo identificar a percepção do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco sobre o uso de tecnologia de informação para a eficiência administrativa, no tocante ao atendimento de demandas da sociedade, foi definido como universo da pesquisa o conjunto de todos os servidores do TCE-PE.

Foram determinadas duas populações amostrais: uma constituída por servidores do DEP do TCE-PE, visando à descrição do recebimento e cadastramento de documentação externa com uso de tecnologia de informação. Outra amostra foi composta por 100 (cem) servidores do órgão, selecionados por critério de acessibilidade, com o objetivo de identificar a percepção da instituição quanto à eficiência administrativa a partir do uso de TI relacionada ao acompanhamento de demandas da sociedade.

Em relação à pesquisa referente à tecnologia de gestão *benchmarking*, a amostra foi o corpo funcional da Ouvidoria do TCE-PE, cujos servidores foram selecionados por critério de acessibilidade e tipicidade, com objetivo de identificar e analisar os procedimentos internos utilizados para registro e controle do atendimento de demandas.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada, primeiramente, a partir da pesquisa bibliográfica, resultante da análise de literatura selecionada pelos temas abordados no estudo, como livros, revistas especializadas, periódicos, artigos, dissertações e legislações federais e estaduais. A pesquisa documental se procedeu mediante consulta ao acervo de legislação interna do

Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco para verificação das normas existentes sobre o tema em estudo.

No trabalho de campo, a coleta de dados foi obtida por:

- Entrevistas semiestruturadas com o gerente e com dois servidores da Divisão de Protocolo do TCE-PE e também com a Diretoria do DEP, unidade administrativa responsável pelo recebimento de documentos externos na sede do órgão, e atual gestora do Sistema de Protocolo Eletrônico – PETCE;
- Entrevistas abertas com dois servidores e com a coordenadora da Ouvidoria do TCE-PE;
- Aplicação de questionário estruturado, enviado, via *e-mail*, a 100 servidores do TCE-PE, dos quais 64 responderam;
- Aplicação da tecnologia *benchmarking* em parceria com a Ouvidoria do TCE-PE.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos por intermédio das entrevistas abertas e semiestruturadas tiveram abordagem qualitativa, tendo sido realizada uma análise interpretativa do conteúdo.

Já os dados originados da aplicação de questionário estruturado foram tratados por meio de estatística descritiva, analisando as frequências percentuais das respostas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vergara (2007) relata sobre as limitações do método escolhido e, nesses termos, algumas dificuldades para a pesquisa:

- A pesquisadora é servidora do Tribunal de Contas do Estado, fato que pode interferir na neutralidade de entendimento das entrevistas realizadas;

- Na coleta de dados, é possível ter ocorrido imprecisão na captação de informações relevantes que, às vezes, não são claramente explicitadas no discurso dos entrevistados;
- Quanto ao tratamento dos dados, mesmo se admitindo a ausência de neutralidade científica, deverão ser consideradas as limitações decorrentes do perfil do pesquisador e os possíveis reflexos em sua interpretação, ainda que diante de todo o esforço para garantir a isenção e da escolha pela análise de conteúdo que traz consigo uma limitação referente à subjetividade desta técnica.

4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo aborda a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, referentes ao recebimento de documentação externa no Tribunal de Contas de Pernambuco, e percepção do órgão sobre o uso de tecnologia de informação no recebimento e acompanhamento dos pleitos externos, bem como sobre seu impacto na eficiência administrativa do TCE-PE.

4.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE RECEBIMENTO DE DOCUMENTOS EXTERNOS NO TCE-PE

Em outubro de 2007, com o uso de TI, foi implantado, no TCE, o PETCE, com objetivo de promover o registro e acompanhamento dos documentos que tramitam no órgão, a fim de otimizar os trabalhos internos e de permitir maior agilidade para localização e acompanhamento desses documentos.

Neste momento, o Tribunal insere tecnologia de informação para registro de todos os documentos que tramitam internamente, ao implantar o sistema PETCE, desenvolvido pela Coordenadoria de Tecnologia de Informação, somando-se a outros sistemas de informação já existentes, a exemplo do sistema de acompanhamento processual (AP), que registra a tramitação dos processos no TCE-PE.

Os documentos que tramitam internamente no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco são subdivididos em duas categorias: internos e externos. Os documentos internos são aqueles produzidos no âmbito do TCE-PE. Os externos, aqueles recebidos pelo Tribunal e originados em outros órgãos.

Até o ano de 2007, quando foi implantado o sistema PETCE, os documentos que tramitavam no TCE-PE não eram registrados de forma padronizada. O fluxo interno de documentos era realizado em cadernos de protocolos manuais individualizados por cada unidade administrativa, dificultando a consulta de informações e a sua localização. O

recebimento e a tramitação interna de documentos no TCE foram disciplinados pelas portarias 504 e 519, em 2007, e 426, em 2009.

A portaria 504/2007 estabeleceu normas para o recebimento, abertura, distribuição e guarda de correspondências pelo DEP, pelas Inspetorias Regionais do TCE-PE e pela Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães. A portaria nº 519/2007 disciplinou a utilização do sistema informatizado de Protocolo Eletrônico no TCE-PE e fixou normas para o registro de documentos: O artigo 1º instituiu o Sistema Informatizado de Protocolo Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco – PETCE e o artigo 2º estabeleceu os objetivos: “I – promover o registro dos documentos que tramitam no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco – TCE/PE; II – otimizar os trabalhos internos; III – permitir maior agilidade para localização e acompanhamento desses registros”. A 426/2009 regulamentou a tramitação de documentos, padronizando o fluxo documental, disciplinando a execução de procedimentos inerentes aos fluxos documentais e processuais.

O recebimento de documentos externos no TCE-PE é realizado por oito unidades administrativas, por intermédio do sistema de protocolo mecânico e do sistema informatizado de protocolo eletrônico (PETCE). Na sede, localizada na Região metropolitana do Recife, o recebimento é realizado pelo DEP, especificamente pela Divisão de Protocolo (DIPR), e, no interior do Estado, por sete inspetorias. Saliente-se que o TCE-PE possui nove inspetorias regionais, sendo sete localizadas no interior do Estado (Petrolina, Garanhuns, Palmares, Bezerros, Surubim, Salgueiro e Arcoverde) e duas localizadas no Recife (Inspetoria Metropolitana Norte e Inspetoria Metropolitana Sul). Estas duas últimas, por terem instalações físicas na sede do TCE-PE, não recebem documentação externa (Figura 1).

Figura 1 – Distribuição das Inspetorias em Pernambuco



Fonte: Gerência de Criação do Núcleo de Comunicação do TCE-PE.

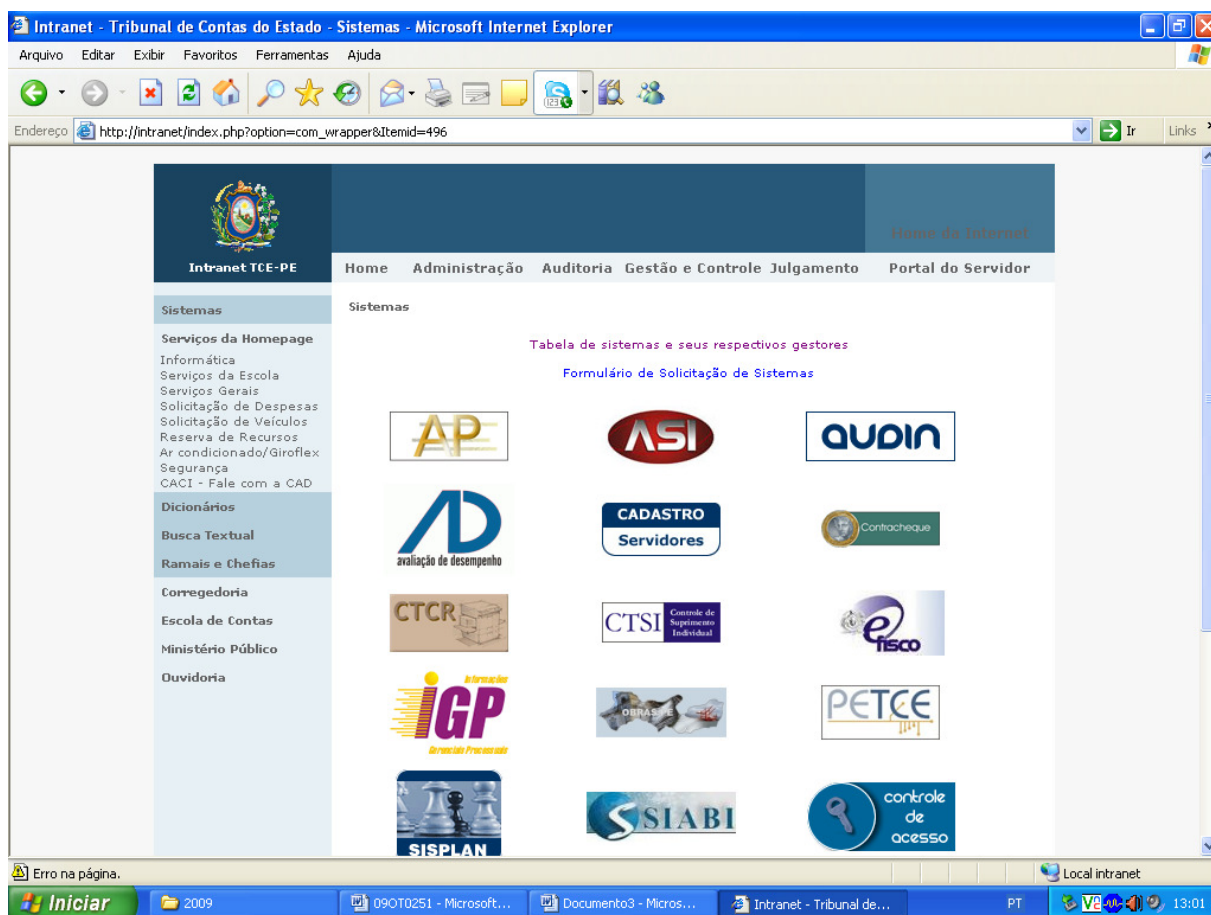
A Divisão de Protocolo (DIPR), vinculada ao DEP, é responsável pelo recebimento, conferência, registro e protocolo dos documentos dirigidos ao TCE-PE e pelos encaminhamentos às unidades organizacionais, conforme estabelecem os artigos 315 e 316 do manual da organização.

O recebimento de documentação externa no TCE-PE poder ser realizado por duas maneiras:

- Pelos correios: o setor (o DIPR ou as IRs) realiza o recebimento, a triagem e a classificação da documentação, cadastrando-a eletronicamente no PETCE, disponibilizado na tabela de sistemas da página inicial da intranet¹ (Figura 2);
- Pessoalmente pelos próprios interessados: O setor (DIPR ou IRs) recebe a documentação, chancelando-a mecanicamente com uma impressão, onde ficam registradas informações básicas do recebimento (numeração, data e hora).

¹ Página de rede eletrônica, correspondente à *internet*, que funciona somente na instituição.

Figura 2 – Página da intranet do TCE-PE



Fonte: Página da *intranet* do TCE-PE.

Existe outra possibilidade de recebimento de documentos que foi relatada pela diretora do DEP:

Muitas vezes documentações são recolhidas pelas equipes de auditoria no trabalho em campo e são, de imediato, colocadas nos processos sem que haja registros. Não é ideal, mas na prática, é o que acontece...

Segundo informações do chefe da DIPR, há disciplinamento legal no TCE-PE sobre registro de documentação externa recebida, porém não há manual de procedimentos internos, (no DEP e nas IRs), padronizando o recebimento de documentação externa na instituição. As informações documentais são inseridas no PETCE, com base na análise da documentação e nas tabelas disponibilizadas no sistema (Quadro 12 - Tipos de documentos externos), considerando-se o “bom senso” do servidor.

Após recebimento do documento externo pela DIPR ou por uma das IRs realiza-se a triagem documental, classificando-o como expediente particular ou oficial, em conformidade

com o artigo 2º da portaria 504/2007, e de acordo com as normas estabelecidas na portaria nº 519/2007. Quando classificado como expediente oficial, é cadastrado eletronicamente, em conformidade com o artigo 2º da portaria nº 504/2007, e de acordo com as normas estabelecidas na portaria 519/2007, que disciplina o sistema informatizado de protocolo eletrônico (PETCE). O documento, então, é codificado com um número de registro, que é armazenado no sistema como “código do documento” (Figura 3). Neste registro, são inseridas várias informações como tipo, número, ano, assunto e interessado(s).

Figura 3 – Tela do módulo “consulta geral” de documentos do sistema PETCE

Fonte: Sistema de Protocolo Informatizado – PETCE. Disponível na Intranet do TCE-PE

Se for classificado como correspondência particular, o documento externo é cadastrado no Sistema de Acompanhamento de Processos e Ofício (SAPO), de utilização exclusiva do DEP. Esta documentação não tem caráter oficial no TCE-PE; seu destinatário é um servidor do TCE-PE, que recebe, via *e-mail*, um aviso para coletá-la em caixas de correspondência disponíveis no Departamento de Expediente e Protocolo.

A diretoria do DEP destacou que no sistema PETCE são cadastrados todos os documentos produzidos internamente no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e todos os documentos recebidos do público externo, identificados no momento do registro no sistema PETCE.

O registro da entrada dos documentos externos recebidos ocorre com o cadastramento no Sistema PETCE, pelo segmento administrativo (inspetoria ou sede) que recebeu a documentação externa, sendo necessário o preenchimento de vários campos na modalidade “Protocolar Documento Externo” no sistema PETCE (Figura 4).

Figura 4 – Tela do módulo “Protocolar documento externo” do sistema PETCE

The screenshot shows the PETCE system interface in Microsoft Internet Explorer. The title bar reads "PETCE - Microsoft Internet Explorer". The header area displays "Protocolo eletrônico" in large stylized text, and on the right, "1203 - NOHAB SANTOS CARVALHO ROCHA - DIPR" and "Versão: 2.3.0".

On the left is a sidebar menu with the following items:

- Tela Inicial
- Protocolar
 - Documento Externo
 - Documento Interno
 - Imprimir Etiquetas
 - Cópia de documento
- Tramitar
- Oper. Avançadas
- Manutenção
- Consulta
- Relatório
- Sobre o Protocolo
- Fale Conosco

The main content area is titled "Protocolar Documento Externo" and contains the following fields and buttons:

- Protocolo Mecânico:** A text input field.
- Tipo do Documento:** A dropdown menu with "Selecione" selected.
- Número do Documento Externo:** A text input field.
- Orgão externo:** A dropdown menu with "Selecione" selected, and a "Pesquisar" button to its right.
- Data de Entrada:** A text input field containing "11/01/2010".
- Remetente(s):** A large text area with a vertical scrollbar.
- Assunto:** A large text area with a vertical scrollbar.
- Observação:** A large text area with a vertical scrollbar.
- Anexar Arquivo:** A text input field and a "Procurar..." button.
- Confidencial:** A checkbox.
- Protocolar:** A large button at the bottom of the form.

At the bottom of the browser window, the status bar shows "Concluído" and "Trusted sites".

Fonte: Sistema de Protocolo Informatizado – PETCE. Disponível na Intranet do TCE-PE

Alguns desses campos são de preenchimento obrigatório (Quadro 10):

Quadro 10 – Campos obrigatórios no registro de documentos externos no sistema PETCE

Campos	Descrição
Tipo de documento	Selecionado na relação da tabela disponibilizada no sistema
Número do documento externo	Preenchido com o número indicado no documento
Órgão externo	Selecionado na relação da tabela disponibilizado no sistema
Data de entrada	Preenchido automaticamente pelo sistema
Remetente	Preenchido com o(s) nome(s) da(s) pessoa(s) que enviou o documento
Assunto	Preenchido com um breve resumo de que se trata o documento, devendo constar informações úteis para futuras pesquisas no sistema

O Quadro 11 elenca a descrição dos campos opcionais para o registro de documentos:

Quadro 11 – Campos opcionais no registro de documentos externos no sistema PETCE

Campos	Descrição
Protocolo mecânico	Preenchido com o número gerado na máquina de protocolo manual
Observação	Preenchido quando é necessário inserir detalhes adicionais do documento
Anexar arquivo	Para envio de arquivo anexo
Confidencial	Preenchido quando é necessário limitar o acesso de servidores aos despachos gerados para o documento

Tabelas internas do sistema PETCE são mostradas para o servidor durante o registro de documentos externos recebidos, a exemplo do Quadro 12, e disponibilizadas no momento do preenchimento do campo “tipo de documento”.

Quadro 12 – Tipos de documentos externos catalogados no sistema PETCE

TIPO DE DOCUMENTO
Aposentadoria: documentação para formalização
Aposentadoria: documentação ref. processo julgado
AR
Ata
Auto de Infração
Aviso
Balancete Mensal
Boleto bancário
Cadastro de credor/fornecedor
CD/DVD
Certidão

Certidão de débito
Certidão de Dívida Ativa
Certidão Negativa
Certificados
Comprovante de Execução de Serviço
Comprovante de Recebimento de Telegrama
Consulta
Contracheque
Contra-razões
Contrato
Convênio
Convite
Cotação de preço
Curriculum Vitae
Declaração
Defesa
Denúncia
Documento Desentranhado de Processo
Documento para juntar a processo não julgado
Envelope lacrado
Extrato
Ficha cadastral
Formulário de Informações para Emissão de Certidão
Frequência de Servidores
Frequência dos Estagiários
Frequência dos Servidores à disposição
Guia de Movimentação de Bens
Homologação
Informativo
Intimação
Laudo de Avaliação de Bens
Liquidação de despesa
Livro
Mapa Demonstrativo
Material de curso
Nota de lançamento (NL)
Nota fiscal/fatura
Nota Técnica de Esclarecimento
Notificação
Ofício
Ofício Circular
Orçamento
Ordem de Serviço
Outros
Pacote lacrado
Parecer Técnico
Pasta Corrente
Pedido de Auto Tutela – Petição
Pedido de Rescisão – petição
Pesquisa
Petição inicial
Plano de Curso
Portaria
Processo Administrativo – DG
Processo licitatório
Procuração
Proposta

Proposta de preço
Prorrogação de prazo
Publicação
Recibo
Recurso - Avaliação de Desempenho - Petição
Recurso - petição
Relação de descontos CAMED
Relação de descontos SUL AMERICA
Relação de pagamentos (RE/RT)
Relatório - Análise de Processo Licitatório
Relatório Anual
Requerimento
Rescisão de Decisão
Retificação de portaria
Revista
Sedex
Solicitação de certidão
Solicitação de cópias ref. a processo
Solicitação de empenho
Solicitação de licença médica
Telegrama
Termo Aditivo ao Contrato
Termo de Doação
Termo de Guarda
Termo de Referência – TDR
Termo de Responsabilidade

Fonte: Sistema Informatizado de Protocolo Eletrônico - PETCE

Durante o registro do documento externo recebido no TCE-PE, no momento do preenchimento do campo “órgão externo” (Figura 3), é disponibilizada tabela com lista de órgãos externos catalogados no sistema PETCE.

Segundo informações da diretoria do DEP, apesar do avanço tecnológico alcançado pela instituição, no desenvolvimento de suas atividades, e da existência de um sistema para registro e tramitação de documentos, não existe procedimento interno específico para acompanhar os pleitos externos e controlar o atendimento destes. Não há identificação automática no sistema PETCE para os documentos externos que correspondam a pleitos. Informações consolidadas sobre o atendimento e o tempo de atendimento dos pleitos externos ainda não são conhecidas na instituição.

Ainda: segundo a diretora do DEP, no exercício de 2009 um grupo de servidores discutiu a inserção do tema “demanda da sociedade”, no planejamento estratégico, objetivando implantação de controle sobre os pleitos externos do TCE-PE. Um dos pontos

identificados pelo grupo foi a dificuldade de o Tribunal de Contas realizar o acompanhamento desses pleitos, uma vez que o sistema PETCE não identifica, nos documentos que a instituição recebe, os que correspondem a pleitos externos, ou seja, há uma grande quantidade de tipos de documentos recebidos e o sistema não está preparado para fazer essa seleção.

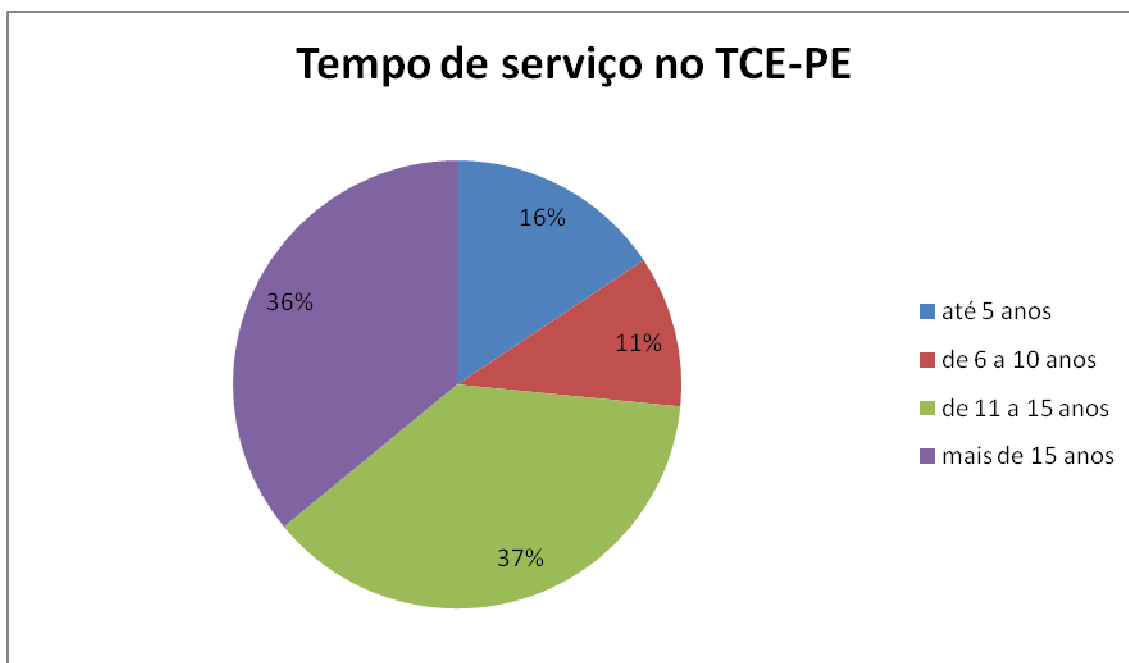
É de fundamental importância a identificação documental para ser possível ao TCE-PE acompanhar o atendimento dos pleitos externos.

4.2 PERCEPÇÃO DO TCE-PE SOBRE O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DOCUMENTAL E CONTROLE DO ATENDIMENTO DOS PLEITOS EXTERNOS

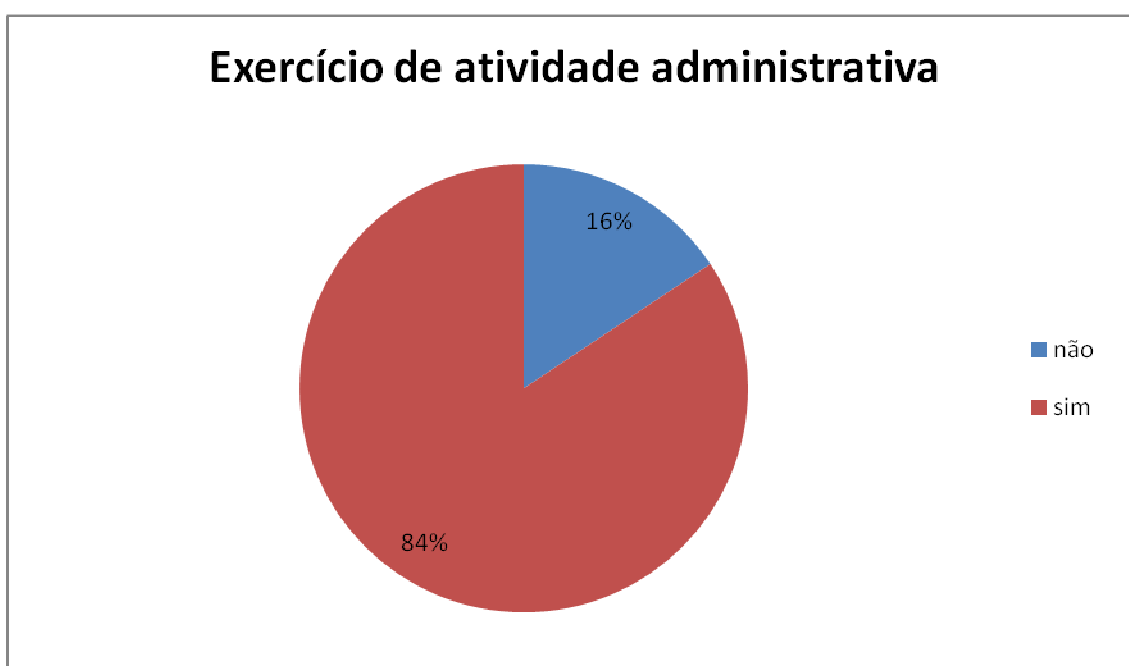
Aqui, faz-se uma análise do resultado da tabulação das respostas recebidas do questionário.

Os dados do gráfico da figura 5 evidencia que a grande maioria dos pesquisados pertencia ao TCE-PE antes do uso de TI para registro dos documentos que tramitam na instituição, por isto acompanhou o processo de sua implantação, o que acarreta, indubitavelmente, um referencial de comparação entre o antes e o depois do PETCE, o qual foi instalado informalmente em 2006 e disciplinado em 2007, pela portaria nº 519/2007. Atualmente, todo o Tribunal o utiliza para registrar os seus documentos.

Recentemente, o TCE-PE adotou procedimento para capacitar os novos servidores. Antes de começarem a desenvolver suas atividades nos departamentos, os recém-chegados passam por um treinamento básico sobre a utilização dos meios informatizados. O objetivo é o conhecimento, a boa utilização e a segurança dos sistemas existentes.

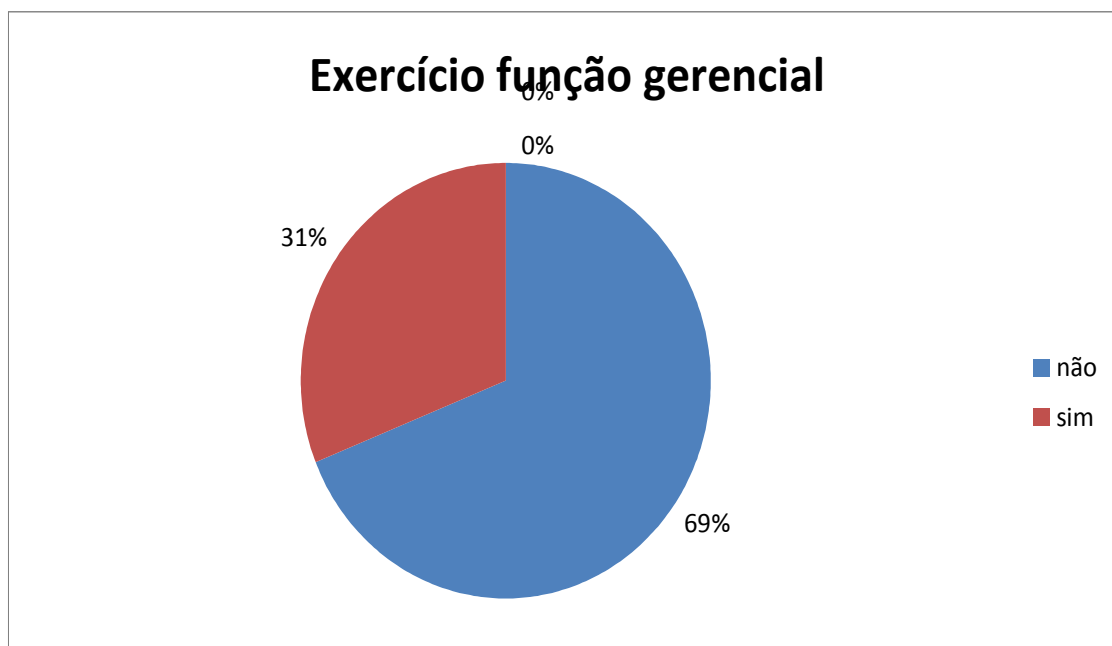
Figura 5 – Tempo de serviço no TCE-PE

A figura 6 evidencia o perfil dos respondentes, no tocante as suas atividades. 84% estão inseridos na área administrativa do órgão, necessitado da utilização frequente do sistema PETCE, tendo em vista que os documentos, internos ou externos, necessitam de um registro inicial e protocolos no sistema para tramitar oficialmente no TCE-PE.

Figura 6 – Exercício de atividade administrativa

Quanto às funções, 69% dos respondentes não estão desempenhando função gerencial no TCE-PE, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Exercício de função gerencial



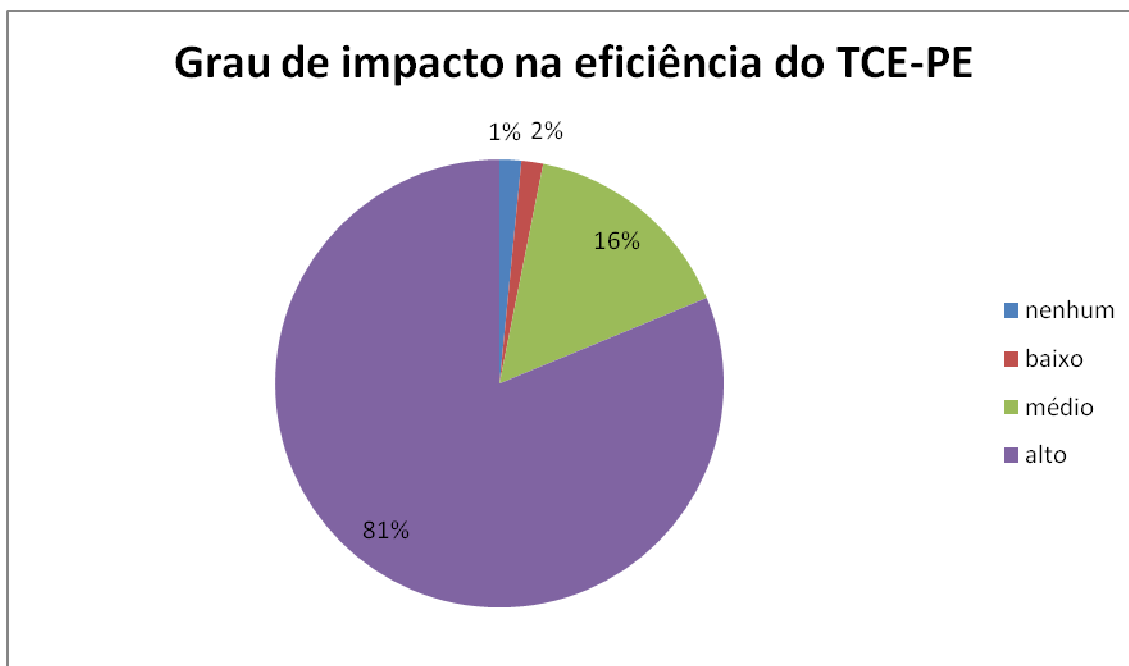
Sob a ótica da eficiência administrativa, 81% dos respondentes consideram alto o impacto do uso de tecnologia de informação na tramitação interna de documentos (Figura 8). Esta visão é corroborada pelo grau de comparação temporal que os servidores, a maioria com mais de cinco anos de atividades no TCE-PE, conforme dados ilustrados na figura 5, fazem com o período anterior à implantação do sistema, em que os documentos tramitavam sem um protocolo comum e sem disciplinamento, não sendo possível consulta informatizada e localização rápida de documentos. Os documentos eram normalmente localizados depois de vários dias de pesquisa e procura, após vários telefonemas internos para os departamentos, já que os protocolos manuais eram exclusivos de cada segmento administrativo, contendo mero registro da tramitação para outro segmento.

Torres (2004) comenta que, quando os sistemas de informações são mal estruturados, existe grande dificuldade do manuseio e do processamento de informações. Corroborando com esta ideia, um dos respondentes, inclusive, atestou: “o grau de impacto na eficiência é alto, podendo ser altamente positivo ou negativo. O fator que vai contribuir para o grau de impacto é a qualidade dos sistemas oferecidos”.

A coordenadora da Ouvidoria, sobre os sistemas de informações na sua unidade administrativa, comentou:

Se os sistemas daqui se comunicassem ou se as demandas fossem registradas apenas em um sistema, ajudaria muito no acompanhamento da tramitação interna e no acompanhamento do atendimento e também no controle dos indicadores.

Figura 8 – Grau de impacto do uso de TI na eficiência do TCE-PE



Em relação ao uso de informática para registro de documentos que tramitam no TCE-PE, 86% dos respondentes acreditam que usar TI provoca um alto grau de otimização no recebimento e no atendimento dos pleitos externos recebidos na instituição (Figura 9).

Um respondente que compartilha desta opinião fez o seguinte comentário:

O uso da informática na formalização de documentos, sem dúvidas, gera mais produtividade e celeridade, porém os serviços de informática têm que ser de boa qualidade².

Outro respondente comentou:

Identifico constantemente, em consultas no PETCE, erros e falhas no registro de documentos que dificultam sua localização. Por exemplo, documentos que são ofício e estão protocolados como envelope lacrado; registros errados do assunto do documento³.

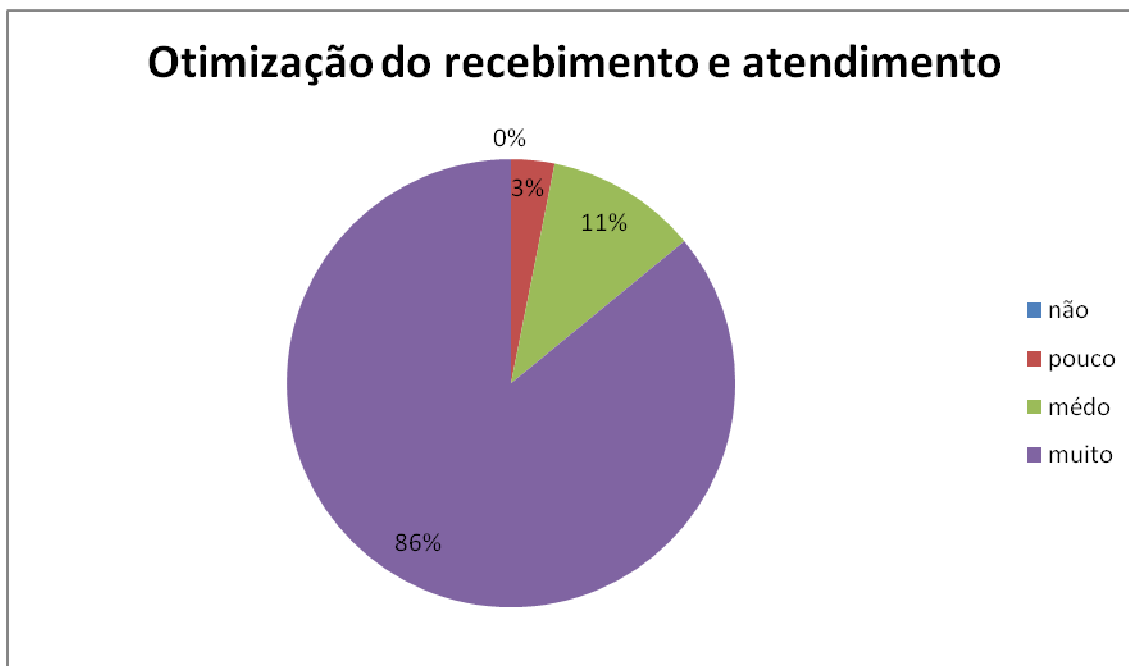
² Informação escrita nas respostas do questionário.

³ Informação escrita nas respostas do questionário.

Outro respondente asseverou:

Pelo menos, em tese, a resposta é “muito”. A informática é ferramenta essencial para esta agilização, porém outros fatores (treinamento de pessoal, planejamento, comprometimento dos servidores, compromisso da gestão) contribuem para o alcance ou não desta otimização⁴.

Figura 9 – Otimização do recebimento e atendimento dos pleitos



No que concerne ao atendimento de pedidos externos, 87% consideram importante o TCE-PE exercer esse controle, conforme é ilustrado na figura 10. Como uma das funções clássicas da administração, o controle é de suma importância para toda organização.

Um dos respondentes escreveu:

O controle é importante, ainda que a demanda não seja definitivamente concluída, pois ele permite aos gestores realizar avaliações prévias que podem orientar o planejamento⁵.

O Tribunal parece demonstrar preocupação somente com o controle de atendimento dos pleitos externos recebidos pela Ouvidoria, uma vez que só nela se faz medição de indicadores

⁴ Informação escrita nas respostas do questionário.

⁵ Informação escrita nas respostas do questionário.

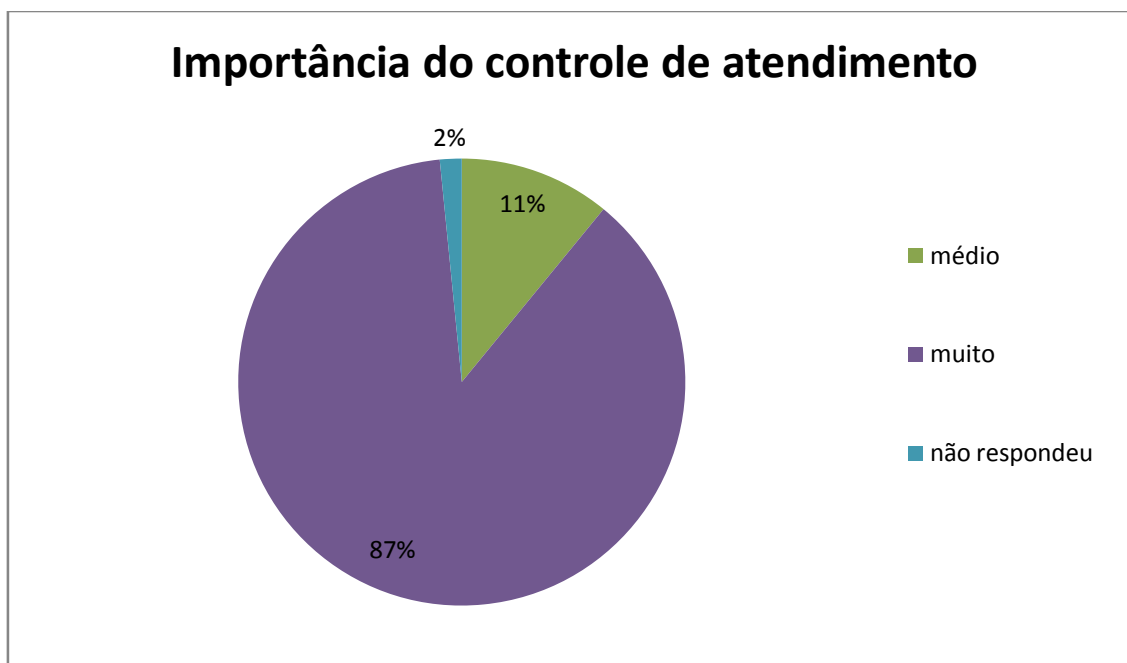
estratégicos referentes a “demandas”. Não há no TCE-PE procedimento de identificação de demandas no recebimento de documentação externa, bem como ainda não há disponibilidade de um sistema de informação gerencial direcionado ao controle documental que possibilite a medição de indicadores estratégicos.

É da coordenadora da Ouvidoria o comentário a respeito do atendimento de demandas, na sua unidade: “De maneira geral, podemos dizer que o atendimento das demandas no TCE-PE pode melhorar bastante. O uso de TI nas atividades possibilita a agilidade no atendimento”.

O sistema existente, o PETCE, serve apenas para efetuar o registro de documentos e a tramitação deles entre as diversas unidades organizacionais do TCE-PE. Não possibilita o controle estratégico e o controle operacional do DEP.

O planejamento estratégico do TCE-PE foi desenvolvido sob quatro perspectivas: sociedade, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para cada perspectiva foram definidos objetivos estratégicos para viabilizar o cumprimento da sua missão institucional. Uma vez que se implantasse o controle sobre o atendimento de demandas com uso de TI (que, monitoraria informações referentes a demandas através de indicadores estratégicos), tão mais facilmente se alcançariam os objetivos do Planejamento Estratégico do TCE-PE: “Aumentar a eficiência e a eficácia nos processos internos” e “Aprimorar a gestão de dados e das informações”.

Figura 10 – Importância do controle do atendimento dos pleitos externos



A figura 11 ilustra a percepção do TCE-PE em relação à disponibilidade de informações estatísticas para o corpo gerencial sobre documentos recebidos e atendidos. 77% dos questionados responderam que a disponibilidade dessas informações estatísticas contribui muito para a eficiência da instituição, apesar de a maioria não exercer função gerencial, como evidenciado na figura 7.

Uma observação feita por um respondente (sobre o TCE-PE controlar o atendimento dos pedidos externos):

Sim, porque um órgão público tem que prestar bons serviços e a população em geral precisa saber disto. Este controle permite ao TCE: divulgar para a sociedade os bons índices obtidos (o que proporciona confiança e credibilidade para o cidadão) e controlar as falhas que impedem o atendimento eficiente com adoção de novos procedimentos⁶.

Na pesquisa bibliográfica realizada, vários autores comentaram sobre a importância da disponibilidade de informações gerenciais para o alcance da eficiência da organização. Com a inserção do tema no planejamento estratégico do Tribunal de Contas de Pernambuco, é importante que haja não apenas o monitoramento das demandas recebidas pela ouvidoria, mas

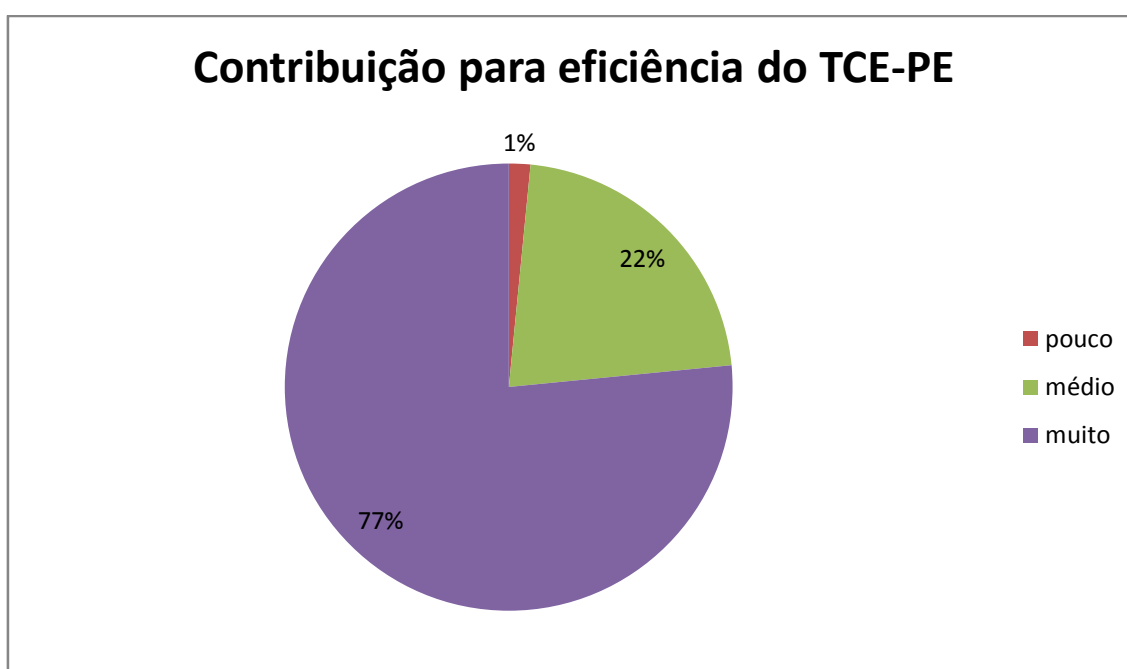
⁶ Informação escrita nas respostas do questionário.

também o acompanhamento dos pleitos externos recebidos pelas demais unidades do TCE-PE.

Mais um comentário, obtido em entrevista, da coordenadora da Ouvidoria:

Aqui, há indicadores gerenciais que são monitorados, inclusive um deles com repercussão na gestão estratégica, como o “grau de atendimento às demandas”, visando atender ao objetivo estratégico “mobilizar a sociedade para o controle social”, mas não temos relatórios gerenciais que possam facilitar o processo de controle.

Figura 11 – Contribuição para eficiência do TCE-PE



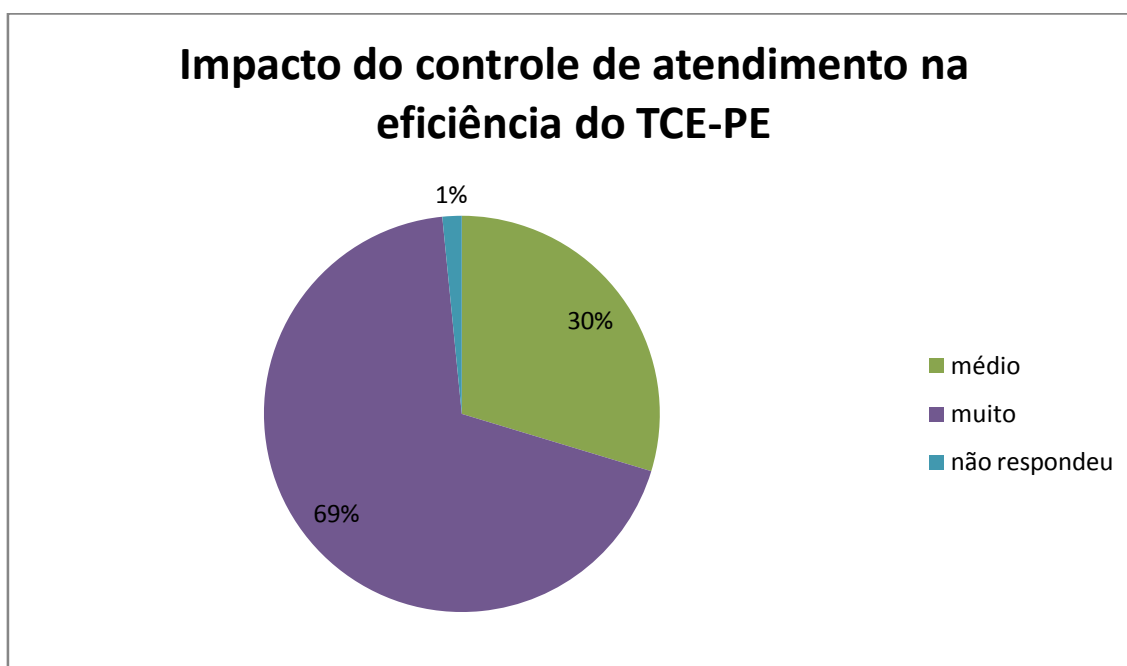
No tocante ao impacto do controle de atendimento dos pedidos externos na eficiência administrativa do Tribunal, a grande maioria acredita que há impacto na eficiência. 69% responderam que o controle contribui muito para a eficiência do TCE-PE (Figura 12).

A coordenadora da Ouvidoria comentou, na entrevista: “Aqui na Ouvidoria, o controle é manual. As informações são obtidas no SISOUVI e nos sistemas disponíveis para todo o Tribunal”.

Um dos respondentes do questionário apontou que o controle sobre o atendimento de pedidos externos no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco não é realizado com o critério necessário.

O objetivo de qualquer demanda é a atuação do Tribunal como órgão fiscalizador. O Tribunal de Contas é um órgão de fiscalização e a serviço da sociedade. Ele atua como os “olhos” dos cidadãos no controle dos recursos públicos⁷.

Figura 12 – Impacto do controle na eficiência do TCE-PE



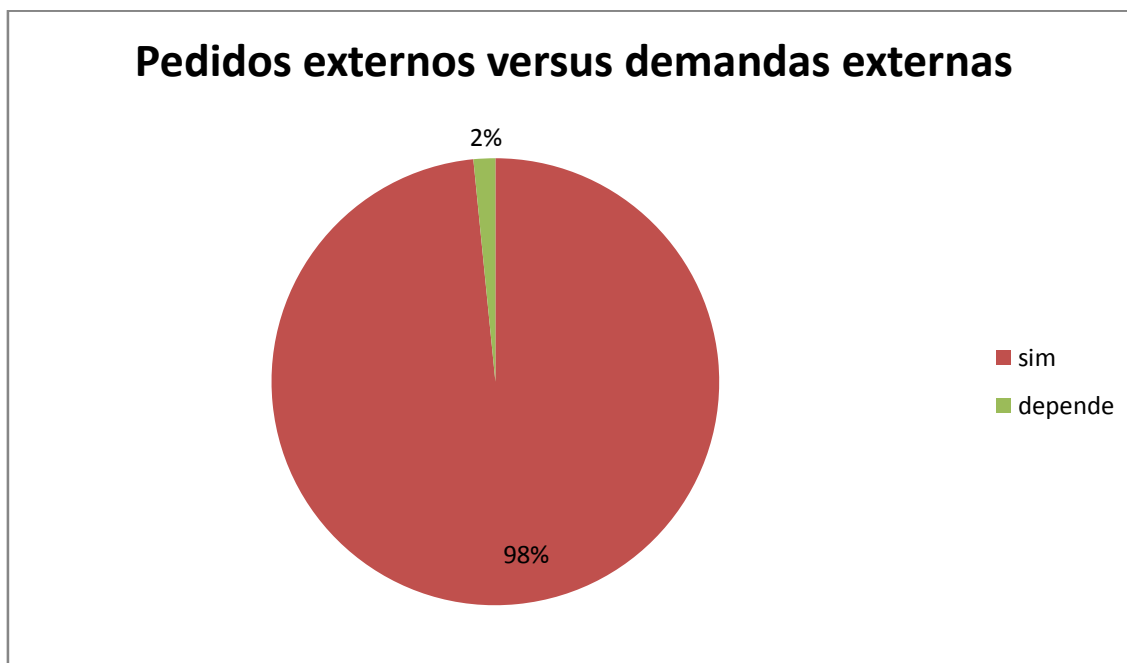
O percentual de respostas positivas, evidenciado na figura 13, mostra que é possível e viável implantar, como denominação para os pedidos externos do TCE-PE, a terminologia “demanda externa”, ou seja, 98% dos respondentes entendem que os pleitos recebidos são demandas externas. A dificuldade que o TCE-PE enfrenta para implantação desta terminologia é, entre os documentos recebidos, fazer a triagem, seleção e identificação daqueles correspondentes a demandas externas.

A coordenadora da Ouvidoria teceu o comentário:

Todos os pleitos recebidos no Tribunal relacionados às finalidades institucionais, como denúncias e consultas, podem ser considerados como demanda externa. Já as demandas da ouvidoria são reclamações, críticas, elogios relacionados à fiscalização da gestão pública⁸.

⁷ Informação escrita nas respostas do questionário.

⁸ Excerto da entrevista com a coordenadora da Ouvidoria do TCE-PE.

Figura 13 – Pedidos externos *versus* demandas externas

O quadro 13 evidencia o resultado da pesquisa, de forma sucinta, quanto à percepção do TCE-PE sobre o uso de TI para a tramitação de documentos na instituição.

Quadro 13 – Percepção do TCE-PE sobre o uso de TI na tramitação de documentos

Percepção quanto ao uso de TI na tramitação de documentos	Percentual (%)
Provoca alto impacto na eficiência do TCE-PE	81
Otimiza muito o recebimento e o atendimento dos pleitos externos	86
Contribui muito para a eficiência do TCE-PE a disponibilização de informações estatísticas para os gerentes.	77

O quadro 14 elenca, de forma resumida, a percepção da instituição sobre o controle do atendimento dos pleitos externos.

Quadro 14 – Percepção do TCE-PE sobre o controle do atendimento dos pleitos externos

Percepção sobre o controle do atendimentos dos pleitos externos	Percentual (%)
É muito importante para a instituição	87
Tem alto impacto na eficiência do órgão	69

4.3 BENCHMARKING PARA O CONTROLE DE DEMANDAS EXTERNAS

Atendendo à primeira etapa, do estudo benchmarking, referente ao planejamento, foi realizada em entidades de controle externo no Estado de Pernambuco, com o objetivo de identificar a existência de boas práticas de controle de demandas da sociedade. Desta forma, foi identificada no próprio TCE-PE uma unidade organizacional que desenvolve com sucesso controle sobre o atendimento de demandas. A Ouvidoria, pertencente à estrutura organizacional do TCE-PE, desenvolve suas atividades com o uso de tecnologia de informação e sistemas de informação para o acompanhamento das demandas, inclusive com indicadores de resultados com impactos no planejamento estratégico da instituição.

A Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco foi criada em 2001, por Lei Complementar. Em 2004, a nova Lei Orgânica do TCE-PE ampliou suas competências e atribuições, integrando a unidade organizacional às instâncias superiores da instituição. Essas competências estão elencadas no Manual da Organização do TCE-PE:

- a) Promover a co-participação da sociedade na missão de controlar a administração pública, garantindo uma maior transparência e visibilidade das ações do TCE-PE;
- b) Receber, registrar, analisar e encaminhar aos segmentos competentes sugestões de aprimoramento, críticas e reclamações sobre os serviços prestados pelo TCE-PE;
- c) Receber, registrar, analisar e encaminhar aos segmentos competentes do Tribunal informações relevantes sobre atos de gestão praticados no âmbito da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, de forma a subsidiar os procedimentos de

auditoria no exercício do controle externo, sem prejuízo da garantia constitucional de formulação de processo regular de denúncia junto ao Tribunal;

- d) Informar ao cidadão e às unidades interessadas sobre os resultados das demandas encaminhadas ao Tribunal, ressaltando as providências adotadas pelas unidades solucionadoras, permitindo o fortalecimento da imagem institucional, a aproximação do órgão com a sociedade e o exercício do controle social;
- e) Divulgar, junto à sociedade e servidores, a missão da Ouvidoria, seus serviços e formas de acesso como instrumento de controle social;
- f) Manter instalações físicas e comunicação (eletrônica, postal e telefônica) adequadas para o recebimento de demandas do cidadão;
- g) Manter controle, acompanhar e requisitar da unidade solucionadora do TCE-PE informações sobre averiguações e providências tomadas no que se refere às demandas registradas na Ouvidoria;
- h) Manter banco de dados informatizado contendo respostas fornecidas pelos segmentos competentes, que deverão ser atualizados periodicamente, com vistas a minimizar o número de solicitações internas;
- i) Estimular a realização de pesquisas, seminários e cursos sobre assuntos relativos ao exercício da cidadania e do controle social;
- j) Promover a disseminação e zelar pela aplicação da carta de princípios da Ouvidoria, no âmbito interno do TCE-PE.

Na segunda etapa, que se refere à coleta, estudo e interpretação de dados da organização, são identificadas as práticas que podem ser copiadas e implementadas, determinando as diferenças e definindo o que deve ser alterado (MAXIMINIANO, 2004, p. 495).

A coleta de dados para o *benchmarking* foi realizada por pesquisa documental no manual de procedimentos da Ouvidoria e no manual da organização do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Também, por intermédio de entrevista aberta com um servidor da Ouvidoria (lotado no setor desde sua criação, em 2001, realiza atividades administrativas de atendimento ao cidadão, registro e monitoramento das demandas) e com a coordenadora da Ouvidoria, para identificar como é realizado o registro e o acompanhamento gerencial das demandas.

Para entender como a Ouvidoria realiza o controle das demandas com o uso de Tecnologia de informação, é necessário elencar alguns conceitos utilizados no setor:

- Demandas – todas as informações encaminhadas pelo cidadão;
- Informações – reclamações, críticas, sugestões, elogios, informações de atos de gestão e pedidos de orientação técnica;
- Indicadores de desempenho da OUVI – meios de verificação dos resultados alcançados pela Ouvidoria relativos ao processo de atendimento ao cidadão.

Como se percebe com as definições acima, todas as informações recebidas na Ouvidoria correspondem a demandas e se classificam em várias modalidades:

1. Quanto à natureza da demanda:
 - Informações sobre atos de gestão;
 - Solicitação de orientação técnica;
 - Reclamações ou críticas;
 - Sugestões;
 - Elogios.
2. Quanto às competências do Tribunal de Contas:
 - Demandas próprias;
 - Demandas impróprias.
3. Quanto à situação da demanda:
 - Demandas concluídas;
 - Demandas em andamento;
 - Demandas com resposta parcial;
 - Demandas em análise pela Ouvidoria;
 - Queixa em cobrança;
 - Demanda cancelada.
4. Quanto à procedência da demanda:
 - Demandas procedentes;
 - Demandas improcedentes.
5. Quanto à identificação do demandante;

- Demandas identificadas;
- Demandas sigilosas;
- Demandas anônimas.

Todas as demandas recebidas são registradas no Sistema Informatizado interno da Ouvidoria – SISOUVI, que gera um número sequencial que se constituirá na identificação da demanda. Tanto o TCE-PE como a Ouvidoria utilizam a informática para o registro de documentos recebidos. A diferença é que o SISOUVI é para uso exclusivo interno do setor, específico para as demandas recebidas, enquanto o sistema PETCE é acessado por todo o Tribunal, pois além do registro, visa também à tramitação interna e a consulta dos documentos internos e externos.

Na Ouvidoria, há uma classificação das demandas por várias modalidades. No TCE-PE não é utilizada a denominação “demanda” para documentos. A classificação existente é para os tipos de documentos externos recebidos, com 97 tipos cadastrados no PETCE, a exemplo de ofícios, requerimentos, consultas, convites, telegramas. Os documentos externos que correspondam a pleitos, solicitações, consultas, denúncias formais e pleitos são registrados da mesma maneira que os documentos que não necessitam de atendimento pelo Tribunal de Contas do Estado, a exemplo de revistas informativas, telegramas, periódicos, jornais e notas fiscais.

No Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, não há acompanhamento informatizado do atendimento das solicitações externas, pedidos e pleitos externos registrados. Na Ouvidoria, para o acompanhamento da demanda recebida, é registrada no sistema SISOUVI uma das situações no campo “*status* da queixa”.

1. Concluída pela Ouvidoria – quando a própria Ouvidoria responder conclusivamente a demanda;
2. “encaminhada para análise segmento competente” – quando a demanda for encaminhada a segmento do TCE-PE;
3. “resposta parcial do seg. competente” – quando a demanda for encaminhada a segmento do TCE-PE e for devolvida à Ouvidoria para acompanhamento;

4. “concluída pelo segmento competente” – quando a demanda recebe uma resposta conclusiva do segmento que a analisou;
5. “encaminhada para análise em órgão externo” – quando a demanda for encaminhada para análise por órgão externo;
6. “concluída por órgão externo” – quando a demanda recebeu resposta conclusiva por órgão externo;
7. “queixas em cobrança” – quando a demanda não foi respondida dentro dos prazos estabelecidos pela Ouvidoria;
8. “cancelada” – quando a demanda for cancelada;
9. “concluída DCAP - em julgamento” – demanda concluída por segmento competente e que tenha sido associada a processos formais, ainda não julgados;
10. “concluída DCAP – julgada” – demanda concluída por segmento competente e que tenha sido associada a processos formais julgados;
11. “concluída DCAR – aguardando relatório” – demanda concluída por segmento competente que esteja aguardando relatório de auditoria;
12. “concluída DCAS – aguardando solução” – demanda concluída pelo segmento competente que estejam aguardando implementação de alguma ação. Exemplo: abertura de processo de auditoria especial, implementação por parte do jurisdicionado, implementação de solução interna no TCE-PE.

O Tribunal de Contas não realiza acompanhamento da conclusão dos pleitos externos recebidos. A Ouvidoria monitora a conclusão das demandas recebidas pelo sistema SISOUVI. Periodicamente, identifica as demandas que ainda não foram concluídas e realiza cobrança formal aos segmentos competentes do TCE-PE ou aos órgãos externos, contabilizando as demandas que foram concluídas e respondidas. Mensalmente se efetuam medidas com o objetivo de obter indicadores de resultado que repercutirão no planejamento estratégico do Tribunal, que tem monitoramento trimestral. Esses indicadores demonstram o desempenho dos serviços da Ouvidoria:

1. Tempo médio de demandas concluídas pela Ouvidoria (DECO);
2. Tempo médio de demandas concluídas pelos segmentos competentes não associadas a processos (DCNP);

3. Tempo médio de demandas concluídas pelos segmentos competentes associadas a processos (DCAR);
4. Tempo médio de demandas concluídas por órgãos externos (DOEX);
5. N° DECO – somatório das demandas concluídas pela Ouvidoria;
6. N° DCNP – somatório das demandas não associadas a processos e concluídas pelos segmentos;
7. N° DCAR – somatório das demandas associadas a processos e concluídas pelos segmentos competentes e que estão aguardando relatório;
8. N° DCAP em julgamento – somatório das demandas associadas a processos em julgamento pelos segmentos competentes;
9. N° DCAP julgada – somatório das demandas associadas a processos e concluídas pelos segmentos competentes;
10. N° DOEX – somatório das demandas concluídas por órgãos externos;
11. N° total de demandas da OUVI – somatório das demandas registradas no trimestre na OUVI.

Vale salientar que a Ouvidoria também faz uso do sistema PETCE. O sistema é utilizado quando é necessária a tramitação das cobranças formais sobre a situação dos encaminhamentos das demandas para as diversas unidades organizacionais do TCE-PE.

De acordo com a coordenadora da Ouvidoria:

Um aspecto positivo em relação ao uso de TI é a disponibilização de vários sistemas de informação, mas o Tribunal ainda tem muito a avançar.

Na etapa de integração, as informações resultantes do *benchmarking* são utilizadas para definir as modificações no produto ou no processo que foi comparado (MAXIMINIANO, 2004, p. 495).

Desta forma, serão elencadas modificações que podem ser implantadas no processo de recebimento de documentação externa no TCE-PE, no monitoramento e no controle dos pleitos externos com o uso de tecnologia da informação, visando à eficiência administrativa do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, com base no estudo realizado na Ouvidoria do TCE-PE.

Uma primeira observação a ser feita é quanto ao recebimento de documentação externa no TCE-PE. Não há seleção e identificação dos documentos externos que necessitam de um atendimento pelo TCE-PE. Todos os documentos recebidos, tais como revistas, convites, telegramas, pleitos do judiciário, requerimentos de aposentados, consultas de gestores, solicitações do Ministério Público e de outros órgãos públicos são catalogados da mesma maneira no TCE-PE, sem distinção dos documentos externos que necessitam de acompanhamento e monitoramento do atendimento do teor do pedido que contenham.

É necessário o disciplinamento do recebimento de documentação externa no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco com objetivo de identificação dos que correspondam à demanda externa. Esta seleção é necessária para que haja um acompanhamento dos pleitos externos. A elaboração de um manual de procedimentos internos para o DEP, responsável pelo recebimento e registro dos documentos externos, pode ser outra possibilidade para padronização dos trabalhos desenvolvidos no setor, tendo em vista que atualmente as atividades são desenvolvidas com orientação informal.

Outra melhoria a ser implantada é a criação de indicadores de resultado para as demandas externas recebidas no planejamento estratégico do TCE-PE. Os indicadores abaixo elencados são sugestões baseadas no estudo dos indicadores utilizados pela Ouvidoria, após ter sido realizado *benchmarking*:

- Índice de recebimento das demandas da sociedade;
- Índice de atendimento das demandas da sociedade;
- Índice de resposta aos demandantes;
- Tempo médio de atendimento às demandas;
- Tempo médio de permanência das demandas nos segmentos.

Paralelamente à criação de indicadores estratégicos para as demandas no TCE-PE, deverá ser implementado, com o uso de tecnologia de informação, sistema de informação gerencial direcionado à gestão documental, visando atender aos objetivos estratégicos estabelecidos.

O TCE-PE já possui, em sua estrutura organizacional, um segmento responsável pela disseminação de informática em seus processos internos: a Coordenadoria de Tecnologia da Informação - CTI. Esta foi responsável pelo desenvolvimento de vários sistemas informatizados utilizados nas atividades no Tribunal, inclusive alguns Sistemas de Informações gerenciais, a exemplo do IGP (Informações Gerenciais Processuais), que disponibiliza informações para o controle gerencial e estratégico dos processos do TCE-PE. Esta realidade do TCE-PE pode trazer facilidade à implantação das mudanças sugeridas para a realização do controle de atendimento das demandas externas.

Este capítulo tratou da análise dos resultados da pesquisa de campo. Foi efetuado um cotejamento entre o que foi observado e a literatura estudada, com objetivo de fornecer subsídios às conclusões desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e sugestão para futuros estudos sobre o tema investigado.

Esta pesquisa buscou responder ao seguinte problema: **Até que ponto o uso de tecnologia de informação tornou eficiente o atendimento de demandas da sociedade no Tribunal de Contas de Estado de Pernambuco?**

A eficiência na administração pública não é apenas uma imposição legal, com a inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988, mas, necessariamente uma razão da própria sobrevivência para as instituições públicas, uma vez que, quando alcançada, possibilita o surgimento de bons resultados. Assim, toca à administração pública a busca constante por aprimorar suas atividades para atingir essa eficiência, o que a levará a contribuir para o bem estar da sociedade e do cidadão, usuário final dos serviços públicos, o qual espera e merece um atendimento de boa qualidade.

A força e o valor das instituições públicas decorrem da sua credibilidade perante a sociedade. A administração pública deve, para atingir essa credibilidade, avançar na utilização de mecanismos que a coloquem em dia com os avanços tecnológicos que conduzam a progressos sociais. A utilização de tecnologia de informação é um desses avanços. A sua disseminação vem dando suporte ao desempenho das organizações. O uso de TI criou possibilidades para aumentar a eficiência administrativa, promovendo o desenvolvimento de sistemas de informações, dinamizando as atividades e dando suporte ao controle administrativo nas organizações.

A implantação e o aprimoramento de sistemas de informações direcionados ao monitoramento e ao controle de demandas externas no TCE-PE possibilitarão a redução de tempos de tramitação interna, a agilidade do atendimento e resposta dos pleitos externos, trazendo muitos benefícios para a instituição e para a sociedade.

O presente trabalho objetivou uma análise nas atividades administrativas e no uso de tecnologia de informação no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, para o recebimento, o acompanhamento e o controle dos pleitos externos.

A pesquisa de campo constatou a importância do controle do atendimento dos pleitos externos e do uso de tecnologia da informação no recebimento e no acompanhamento desses pleitos para a eficiência da instituição.

Mesmo com todo esforço na disseminação de tecnologia de informação, inclusive com vários sistemas de informação já existentes, no TCE-PE não existe sistema de informação gerencial com o objetivo de monitorar as demandas externas.

Apesar de, no planejamento estratégico, já ter havido discussões sobre o tema “demandas da sociedade”, nele não se vislumbra o controle estratégico sobre o atendimento dos pleitos externos recebidos no Tribunal. A importância desse controle se dá com o acompanhamento de indicadores que poderão ser monitorados por sistemas de informações gerenciais e impactados nos indicadores de resultados institucionais.

Diante do resultado da pesquisa, em que se identificou a relevância do tema para o Tribunal, é importante que este, uma vez que já possui uma unidade administrativa competente para a disseminação da informática: a Coordenadoria de Tecnologia de Informação (CTI), fomente o desenvolvimento de sistemas de informação direcionados ao controle operacional e estratégico das demandas recebidas e promova o controle de atendimento, inclusive inserindo o tema no planejamento estratégico. Uma opção a ser verificada e viabilizada é a possibilidade de aproveitamento e aperfeiçoamento do sistema já utilizado no TCE-PE para registro e tramitação de documentos, o PETCE.

O aprimoramento da gestão documental no TCE-PE trará impactos notáveis no atendimento às demandas sociais. Pleitos recebidos no Tribunal de Contas não são acompanhados, são tratados como uma documentação simples que tramita no TCE-PE. Com o controle do atendimento das demandas sociais, o tempo da tramitação documental nas unidades organizacionais e o tempo para conclusão do pleito poderão ser monitorados.

Diante do resultado desta pesquisa, que enfocou a percepção da instituição sobre a eficiência do atendimento das demandas externas, sugere-se para estudos futuros, identificar a percepção da sociedade acerca da eficiência do órgão no atendimento das demandas sociais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Davi Gomes de; FALK, James Anthony. **Eficácia de informação e percepção de mudança organizacional**: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 53-84, 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 1 (1º sem. 1967), pág. 275 - 302 - Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. 13 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARRETO, Waléria Dacruz Sá. **Eficiência**: princípio da Administração Pública. *Revista do Tribunal de Contas de Pernambuco*. Recife: Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, n. 10, p. 86-89, 1999.

BARROSO, Luís Roberto. Tribunais de contas: algumas incompetências. **Revista de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, p. 131-139, 1996.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Constituição Federal, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao/Constituicao/Constituicao.htm>>. Acesso em 17 fev. 2010.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

_____. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria**: Benchmarking. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/biblioteca_digital>. Acesso em 01 set. 2009.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Reforma Administrativa**. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro: Renovar, n. 214, Out. / Dez. 1998, p. 69-98.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informações e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EASP/FGV, v. 34, n.6, p. 33-45, nov./dez. 1994.

CARVALHO, Sérgio Lino da Silva. **A interação cidadão-Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**: uma perspectiva republicana. Dissertação de Mestrado de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2008.

CAULLIRAUX, Heitor & YUKI, Mauro (org.). **Gestão pública e reforma administrativa**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CHAVES, Francisco Eduardo Carrilho. **Controle externo na gestão pública**: a fiscalização pelo legislativo e pelos tribunais de contas: teoria e jurisprudência. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

CHIAVENTATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 16ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Rafael de Carvalho. **Benchmarking, por que utilizar?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/benchmarking_por_que_utilizar>. Acesso em 1º Set. 2009.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FARIAS, Roseane Milanez de. **Gestão da qualidade no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco: uma proposta de modelo para excelência na Administração Pública**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Tribunais de contas do Brasil: Jurisdição e competência**. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISHER, John G. **Benchmarking**. Tradução Sandra Couto- São Paulo: Clio Editora, 2003.

FREITAS, Henrique; RECH, Ionara. **Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, p. 125-150, 2003.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. Dissertação de Mestrado de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2008.

KETTL, Donald F.. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007. 5ª reimpressão.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MELO, Renato Sérgio Santiago. **Tribunais de Contas: uma teoria geral**. João Pessoa, A União, 2005.

MILESKI, Hélio Saul. **Efeitos da Reforma Administrativa sobre a remuneração dos agentes públicos**. Artigo extraído da Internet, disponível em: <<http://www.tce.rs.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2008.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OSIAS, Claudio de Souza. **Fábrica de Software: um estudo de caso na Dataprev, sob a ótica da estrutura organizacional**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2008.

PERNAMBUCO. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <<http://www.tce.pe.gov.br/sistemas/constituicao-estadual>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

_____. Tribunal de Contas do Estado. **TCE-PE: 40 anos: prestando contas à história**. Recife: o autor, 2009.

_____. Tribunal de Contas do Estado. **II Plano Estratégico (2008-2012) do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <<http://www.tce.pe.gov.br>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

_____. **Lei Estadual nº 12.600/2004**. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.tce.pe.gov.br/html/lei-org/index.htm>>. Acesso em: 1º set. 2009.

_____. **Resolução TCE-PE 03/1992.** Introduz alterações no Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://tce.pe.gov.br/resolucao-virtual/1992/C0392.htm>>. Acesso em: 11 set. 2009.

_____. **Resolução TCE-PE 07/2008.** Aprova o manual de organização, regulamenta as competências e atribuições das unidades organizacionais do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://tce.pe.gov.br/resolucao-virtual/2008/r072008.htm>>. Acesso em: 11 set. 2009.

SILVA, Gecilda Esteves. **Os Tribunais de Contas e o controle Social:** a proposta de criação de uma Ouvidoria para o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e sua importância no processo democrático fluminense. Dissertação de Mestrado de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, José Afonso da. **Manual da constituição de 1988.** São Paulo: Malheiros, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Edgard Távora de. **Os propósitos estratégicos do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco:** desafios para a sua realização à luz das novas tendências da administração pública no Brasil. Dissertação de Mestrado de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2008.

TEIXEIRA, Flávio Germano de Sena. **O controle das aposentadorias pelos Tribunais de Contas.** Belo Horizonte: Fórum, 2004.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VETTORATO, Gustavo. O conceito jurídico do princípio da eficiência da Administração Pública. Diferenças com os princípios do bom administrador, razoabilidade e moralidade. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4369>>. Acesso em 17 de fevereiro de 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista com servidores do Departamento de Expediente e Protocolo do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

1. Como é realizado o recebimento e cadastramento de documentação externa no TCE-PE?
2. Existe legislação interna sobre o recebimento e cadastramento de documentação externa no TCE-PE? Em caso afirmativo, cite-os.
3. De que forma é classificada/distinguida a documentação externa no TCE-PE?
4. Quais os meios que o TCE-PE disponibiliza para acompanhamento dos pleitos externos?
5. Como o TCE-PE exerce controle sobre o atendimento dos pleitos externos?

APÊNDICE B

Questionário aplicado a servidores do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

Este questionário é um dos instrumentos de coleta de informações para a pesquisa que servirá de base para a dissertação de mestrado: “atendimento de demandas da sociedade: uma análise do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco”, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE da Fundação Getúlio Vargas-FGV/RJ em parceria com a Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães – ECPPBG.

Sua participação é muito importante e suas respostas serão tratadas de forma agregada, anônima e confidencial. Exclusivamente para fins científicos desta dissertação.

As respostas devem ser encaminhadas para o e-mail vilma@tce.pe.gov.br

Muito obrigada por sua participação!

Vilma Mendonça, aluna do mestrado em Gestão Pública – FGV/RJ

QUESTIONÁRIO

1. Há quantos anos trabalha no TCE-PE?
_____anos _____meses
2. Atualmente, você exerce atividade administrativa no TCE-PE?
[] sim [] não
3. Atualmente, você exerce função gerencial no TCE-PE?
[] sim [] não
4. Para você, que grau de impacto provoca na eficiência do TCE-PE o uso de informática na tramitação interna de documentos?
[] nenhum [] pouco [] muito
5. Na sua opinião, o uso de informática para o registro de documentos que tramitam no TCE-PE otimiza o recebimento e o atendimento de pedidos externos?
[] não [] pouco [] muito
6. Na sua opinião, é importante para o Tribunal controlar o atendimento de pedidos externos?
[] não [] pouco [] muito

7. Você acha que a disponibilização de informações estatísticas sobre documentos recebidos e atendidos nos segmentos administrativos para os gerentes pode contribuir para eficiência do TCE-PE?
- [] não [] pouco [] muito
8. Na sua opinião, o controle sobre o atendimento de pedidos externos tem impacto na eficiência do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco?
- [] não [] pouco [] muito
9. Para você, os pedidos externos recebidos no TCE-PE podem ser considerados demanda externa?
- [] sim [] não

APÊNDICE C

Tabulação da frequência de respostas do questionário aplicado no TCE-PE

QUESTIONÁRIO

1. Há quantos anos trabalha no TCE-PE?
☐ [10] até 5 anos ☐ [7] de 6 a 10 anos ☐ [24] de 11 a 15 anos ☐ [23] mais de 15 anos

2. Atualmente, você exerce atividade administrativa no TCE-PE?
☐ [54] sim ☐ [10] não

3. Atualmente, você exerce função gerencial no TCE-PE?
☐ [20] sim ☐ [44] não

4. Para você, que grau de impacto provoca na eficiência do TCE-PE o uso de informática na tramitação interna de documentos?
☐ [1] nenhum ☐ [1] baixo ☐ [10] médio ☐ [52] alto

5. Na sua opinião, o uso de informática para o registro de documentos que tramitam no TCE-PE otimiza o recebimento e o atendimento de pedidos externos?
☐ [] não ☐ [2] pouco ☐ [7] médio ☐ [55] muito

6. Na sua opinião, é importante para o Tribunal controlar o atendimento de pedidos externos?
☐ [] não ☐ [] pouco ☐ [7] médio ☐ [56] muito ☐ [1] não respondeu

7. Você acha que a disponibilização de informações estatísticas sobre documentos recebidos e atendidos nos segmentos administrativos para os gerentes pode contribuir para eficiência do TCE-PE?
☐ [] não ☐ [1] pouco ☐ [14] médio ☐ [49] muito

8. Na sua opinião, o controle sobre o atendimento de pedidos externos tem impacto na eficiência do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco?
☐ [] não ☐ [] pouco ☐ [19] médio ☐ [44] muito ☐ [1] não respondeu

9. Para você, os pedidos externos recebidos no TCE-PE podem ser considerados demanda externa?
☐ [63] sim ☐ [] não ☐ [1] depende