



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

NATHALYA REIS FERREIRA DA COSTA

CONTROLE INTERNO: análise na Universidade Estadual da Paraíba, campus V,
na perspectiva do planejamento estratégico e sua eficácia na gestão

JOÃO PESSOA

2018

NATHALYA REIS FERREIRA DA COSTA

CONTROLE INTERNO: análise na Universidade Estadual da Paraíba, Campus V, na perspectiva do planejamento estratégico e sua eficácia na gestão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientador: Professor Doutor Wilson Honorato de Aragão

JOÃO PESSOA

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838c Costa, Nathalya Reis Ferreira da.

Controle interno: análise na Universidade Estadual da Paraíba, Campus V, na perspectiva do planejamento estratégico e sua eficácia na gestão / Nathalya Reis Ferreira da Costa. - João Pessoa, 2018.
116 f. : il.

Orientação: Wilson Honorato de Aragão.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão nas Organizações. 2. Controle interno - administração pública. 3. Gestão Pública. 4. Planejamento Institucional. I. Aragão, Wilson Honorato de. II. Título.

UFPB/BC

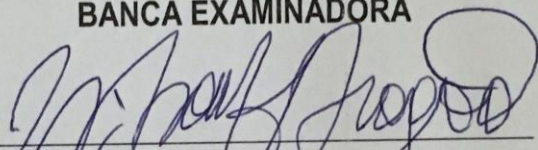
NATHALYA REIS FERREIRA DA COSTA

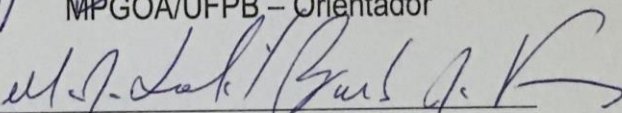
CONTROLE INTERNO: análise na Universidade Estadual da Paraíba, campus V, na perspectiva do planejamento estratégico e sua eficácia na gestão

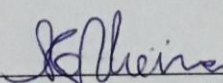
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

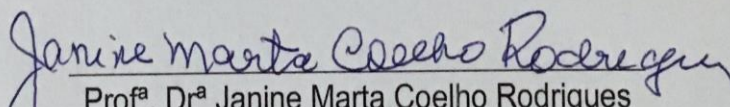
Aprovado em: 20/02/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Wilson Honorato de Aragão
MPGOA/UFPB – Orientador


Profª. Drª Maria da Salete Barboza de Farias
MPGOA/UFPB – Examinador Interno


Profª. Drª Maria das Graças Gonçalves V. Guerra
PPGAV/UFPB - Examinador Externo


Profª. Drª Janine Marta Coelho Rodrigues
PPGE/UFPB - Examinador Externo

JOÃO PESSOA

2018

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por me conceder saúde e força durante esta caminhada.

À minha família e meu namorado, por todo apoio e carinho.

Ao meu orientador, Profº Dr. Wilson Aragão, pelos grandes ensinamentos, incentivo e orientação durante esse processo, por nunca deixar de acreditar na minha capacidade.

À Profª Drª Maria das Graças Gonçalves, por aceitar participar da banca examinadora e por ser esse ser de luz que cruzou meu caminho.

As professoras Drª Janine Marta Coelho e Drª Salete, por aceitarem participar da banca e contribuírem com seus ensinamentos.

A minha amada e inesquecível turma 07- MPGOA, juntos fomos mais fortes, dia e noite nos ajudando, cada um com suas dificuldades, mas superamos... juntos somos uma inteligência coletiva.

Aos professores integrantes do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, que puderam dividir seus conhecimentos conosco.

A minha eterna “Equipe PROPLAN”, por terem me ajudado durante o tempo em que estive em Campina Grande e entenderem minhas dificuldades enquanto vivia longe de casa, em especial a Marcelo Batista por seu eterno incentivo e torcida nesta minha caminhada.

Aos meus colegas de trabalho do campus V, pela convivência diária e contribuição na coleta de dados.

Aos colaboradores do programa de mestrado, Tales e Miro, pela enorme paciência que tiveram conosco.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e me apoiaram para a conclusão do curso.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

Talvez virá o dia em que o homem saberá, com antecedência, se choverá ou se virá um tempo de seca; e saberá, além disso, como conter um raio Para chegar a tal ponto, é necessário estudar, racionalmente, é necessário nutrir nossa mente, é necessário cultivar nosso jardim”.

(Voltaire)

RESUMO

Nos últimos anos vem sendo pré-requisito da gestão pública a busca pela transparência das suas ações e o controle de suas atividades a fim de alcançar a eficiência operacional. A ferramenta de controle interno surge como uma possibilidade para sua implementação na gestão governamental, capaz de inibir erros e abusos de poderes, bem como a ineficiência administrativa. Nessa perspectiva, a função de controle interno auxilia os gestores no alcance da missão e dos objetivos estratégicos da instituição. A pesquisa teve como objetivo geral analisar o perfil de controle interno no campus V, da Universidade Estadual da Paraíba e como específicos, realizar um diagnóstico institucional, a partir da ferramenta de análise matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*; Averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos; e, descrever as contribuições das ferramentas do sistema de controle interno para execução de melhores serviços públicos. Metodologicamente, configura-se como uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O embasamento teórico foi construído a partir de pesquisas bibliográfica e documental. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado uma entrevista aplicada a servidores docentes e técnico-administrativos. Os dados coletados, a partir de gravações de áudios, foram transcritos e transformados em narrativas através do *Software Speechlogger*. A pesquisa buscou, através de seus objetivos, analisar o perfil de controle interno do campus V/UEPB, a partir da identificação das ferramentas de sistemas de controle interno utilizadas pelos servidores. E como resultados, pudemos construir uma matriz SWOT relacionada ao campus V, onde identificamos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Os dados coletados também proporcionaram o conhecimento sobre as ferramentas e sistemas de controle interno utilizados pelos servidores, assim como sugestões e críticas. O estudo coloca-se como uma possibilidade de contribuição com seus resultados para que os gestores, especialmente os que atuam na formulação de estratégias, possam identificar com maior clareza as vulnerabilidades existentes na instituição e refletir sobre como alinhar os resultados apontados na pesquisa.

Palavras-chave: Controle interno. Gestão Pública. Planejamento Institucional.

ABSTRACT

In recent years, it has been a prerequisite for public management to seek transparency in its actions and control its activities in order to achieve operational efficiency. The internal control tool emerges as a possibility for its implementation in governmental management, capable of inhibiting errors, power abuse and also administrative inefficiency. From this perspective, the function of internal control is to assist managers in achieving the institutional goals and strategic objectives. The main objective of the research was to analyze the internal control profile of the campus V of the State University of Paraíba and as secondary objectives, carry out an institutional diagnosis using the SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - matrix analysis tool; verify the instruments used for routines and internal administrative procedures; and describe the contributions of the tools of the internal control system for the execution of better public services. Methodologically, it is set up as an exploratory and descriptive research. The theoretical basis was built from bibliographical and documentary research. As an instrument to collect data professors and technical-administrative servers was interviewed. The data collected from audio recordings were transcribed and transformed into narratives through Speechlogger Software. The research sought to analyze the internal control profile of the campus V/UEPB through the identification of the systems of internal control tools used by the servers. With the results we were able to build a SWOT matrix related to the campus V where we identified its strengths, weaknesses, opportunities and threats. The collected data also provided knowledge about the internal control tools and systems used by the servers, as well as suggestions and criticisms. The study is brought as a possibility to contribute with its results so that managers, especially those who work in the formulation of strategies, can identify with greater clarity the existing vulnerabilities in the institution and reflect on how to align the results pointed out in the research.

Keywords: Internal control. Public administration. Institutional Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Estrutura da dissertação.....	19
Figura 2: Visão sistêmica dos eixos de atividades	46
Figura 3: Elementos do Planejamento Estratégico das Empresas, dos Órgãos Públicos e das Instituições sem Fins Lucrativos	49
Figura 4: Localização dos câmpus da UEPB na Paraíba	64
Figura 5: Organograma campus V	68
Figura 6: Comparativo participação do Duodécimo na receita	78
Figura 7: Janela de apresentação do SisAdmin	82
Figura 8: Janela de apresentação do memorando eletrônico.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do controle interno	40
Quadro 2: As quatro zonas na Matriz SWOT	53
Quadro 3: Estrutura da entrevista	62
Quadro 4: Perfil dos entrevistados	69
Quadro 5: Tempo no cargo.....	69
Quadro 6: Matriz SWOT do campus V	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA	<i>American Institute Of Certified Public Accountants</i>
C3PO	Central de Processos de Planejamento e Previsão Orçamentária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCBSA	Centro de Ciências Biológicas Sociais Aplicadas
CF	Constituição Federal
CGE-PB	Controladoria Geral do Estado da Paraíba
CGU	Controladoria Geral da União
COC	Conselho de Centro
CONSUNI	Conselho Universitário
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Comission</i>
CPCON	Comissão Permanente de Concursos
CTIC	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
DASP	Departamento de Administração Pública
EMLUR	Autarquia Especial Municipal de Limpeza Urbana
E-Rh	Sistema de Recursos Humanos
FUNDACT	Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia
GRUEPB	Guia de Recolhimento da UEPB
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei de Orçamento Anual
MBA	Metas Bimestrais Arrecadadas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PROFIN	Pró-reitoria de Gestão Financeira
SAGBI	Sistema de Apoio Gerencial de Biblioteca
SAIF	Sistema de Administração da Informação Financeira
SAT	Sistema de Avaliação Técnico-Administrativo

SEAP	Secretaria de Administração Penitenciária do Estado da Paraíba
SIABI	Sistema de Automação de Bibliotecas
SIB	Sistema Integrado de Bibliotecas
SIGEPS	Sistema de Gerenciamento de Processos Seletivos
SISADMIN	Sistema Administrativo
SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
TCE PB	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
URNe	Universidade Regional do Nordeste

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	14
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Estrutura da dissertação.....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Administração Pública - conceitos.....	20
2.2 Princípios da Administração Pública	22
2.3 Controle da Administração Pública e Competências dos órgãos de controle	24
2.4 Controle Interno na Administração Pública e no serviço público	31
2.5 Planejamento na Administração Pública	43
2.5.1 Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual da Paraíba	43
2.5.2 Planejamento - considerações	47
2.6 Matriz SWOT como ferramenta estratégica	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1 Caracterização da pesquisa	59
3.2 Universo e sujeitos da pesquisa.....	60
3.3 Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa	60
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.1 Breve histórico da Universidade Estadual da Paraíba/UEPB.....	63
4.2 Conhecendo o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas- CCBSA/UEPB	66
4.3 Análise e discussão dos resultados	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88

REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	99
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO.....	101
ANEXO A - CERTIDÃO DE APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA.....	102
ANEXO B – TRANSCRIÇÕES.....	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema

Em função do cotidiano repleto de transformações políticas, econômicas e sociais que atingem a gestão das organizações, torna-se imprescindível um maior conhecimento e preparo com estruturas ágeis e eficazes a fim de alcançarem melhores desempenhos.

Diante desse novo modelo gerencial, com prioridade no servidor e nos cidadãos, preocupada com resultados e, em uma busca incessante da efetivação de políticas públicas nas organizações e da legalidade de sua gestão, a ferramenta do controle interno surge como uma possibilidade para sua implementação na gestão governamental, capaz de inibir erros e abusos de poderes, bem como a ineficiência administrativa.

Dessa forma, a implementação dessa ferramenta para gestão, traz reflexos e conscientiza, de um lado, os gestores e servidores públicos a desenvolverem suas atividades com maior eficiência e eficácia a fim de que se atendam as demandas dos serviços públicos com qualidade; do outro lado, os cidadãos a buscarem e exigirem uma melhor qualidade nos serviços públicos. Nos últimos anos vem sendo pré-requisito da gestão pública a busca pela transparência de suas ações. Nesse contexto, existe um imperativo para que as organizações se adequem às funções administrativas, as quais exigem uma maior transparência nas contas públicas, dentre elas, o controle, que permeia todas as atividades que envolvem a estrutura de uma organização a fim de alcançarem seus objetivos e uma eficiência operacional.

Observa-se que na gestão pública é necessário executar de forma organizada uma série de atividades meio e atividades fim nos órgãos e entidades que integram a administração pública, com o objetivo de atender de forma satisfatória a prestação de serviços indispensáveis à sociedade. (CHAVES,2009)

Nessa perspectiva, a função do controle interno pode auxiliar os gestores no alcance da missão e dos objetivos estratégicos da instituição. Segundo Attie (2012), o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir seus objetivos.

Nesse sentido, o sistema de controle interno atua como uma política de gestão que supervisiona os processos internos, favorecendo o processo na tomada de decisões dos gestores baseado em um sistema de informação e avaliação, capazes de “avaliar” a gestão referente ao cumprimento de metas nos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia nas organizações (PINHO,2007).

O controle interno tem como objetivo auxiliar o gestor público para proteger os interesses e bem estar dos cidadãos. Esse mecanismo garante que os objetivos do órgão público sejam alcançados e que suas ações sejam regidas de forma econômica, eficiente e eficaz.

A implantação de um controle interno se dá, primeiro, em razão da crescente participação democrática da sociedade e de sua fiscalização quanto aos gastos dos recursos públicos e, segundo, através da elaboração de um sistema de controle que esteja interligado e integrado ao planejamento estratégico da organização.

Outra finalidade de um sistema de controle interno é avaliar o cumprimento de metas previstas em planos institucionais, exercendo o controle das operações de crédito, comprovando a legalidade e avaliando os resultados referente à eficácia e eficiência das gestões orçamentária, financeira e patrimonial, apoiando o controle externo, dentre outras.

Assim, mediante os últimos acontecimentos na vida pública brasileira, onde o poder público foi alvo constante de discussão e reflexão, pela visibilidade ganhada a partir das práticas de corrupção, exige-se uma nova postura de acompanhamento e fiscalização sobre a coisa pública. Dessa forma, torna-se imprescindível que os envolvidos na gestão pública busquem aprimorar suas técnicas administrativas, utilizando-se de inovações tecnológicas para que haja a oferta e prestação de melhores serviços públicos à população.

Nesse contexto, é necessário que a ferramenta de controle esteja acompanhando o processo de planejamento. Nesta ferramenta, pode-se visualizar o gerenciamento de objetivos e metas organizacionais que propiciam a viabilidade e a evolução da organização para tomadas de decisões e a obtenção de resultados satisfatórios, inclusive relacionados a ferramenta de controle.

1.2 Justificativa

Nos últimos anos, a gestão pública foi posta em julgamento devido a banalização que tem se tornado a sua administração por gestores atuando contra a moralidade e a honestidade. Todos os dias acompanhamos nos noticiários que os gestores utilizaram e se utilizam dos espaços que administram para tirar possíveis vantagens pessoais. A discussão de que o estado brasileiro parece ser corrupto sempre esteve presente no senso comum. No entanto, as formas de desvios do erário público foram mostradas em detalhes, colocando em suspeição não somente o poder executivo e legislativo, mas o poder judiciário e as empresas privadas. A corrupção na gestão pública estava generalizada.

A partir da discussão da corrupção, outras discussões emergiram nesse processo de reflexão coletiva, como a eficiência e eficácia dos serviços prestados, a deficiência dos sistemas de controle e a estrutura ultrapassada do poder público. A consequência disto é a inacessibilidade dos cidadãos as políticas públicas que atendam as necessidades da população.

O questionamento, a partir dessas reflexões, foi como superar essas formas de deficiências de gestão nas organizações e transformá-las em uma estrutura que atenda as reais demandas dos cidadãos. Analistas e pesquisadores apontam que a estruturação de um controle interno efetivo contribui de forma significativa para a inibição da corrupção e propicia ao gestor uma sistematização de rotinas e métodos de forma legítima, eficiente e transparente, de forma que a atividade pública atinja sua finalidade que é a satisfação das necessidades coletivas.

Desse modo, a presente pesquisa surgiu a partir da preocupação de como aprimorar a prestação dos serviços públicos a partir de uma análise e diagnóstico do perfil do sistema de controle interno. E, sendo servidora pública, lotada no campus V (João Pessoa/PB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a minha inquietação veio a partir da constatação de que esta Universidade não dispõe de uma padronização nem uma especificação na utilização das suas ferramentas de sistema de controle interno. Não havendo essa padronização, a instituição tem dificuldades em realizar um diagnóstico a partir das variáveis micro e macroambientais, comprometendo seu planejamento organizacional.

Portanto, a contribuição que esta pesquisa almeja é refletir sobre como as ferramentas de sistema de controle interno podem contribuir de forma significativa

na execução das atividades administrativas e no planejamento institucional, maximizando assim seus recursos humanos, financeiros e administrativos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o perfil de controle interno no campus V da Universidade Estadual da Paraíba, localizado na cidade de João Pessoa/PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico institucional, a partir da ferramenta de análise matriz SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*;
- Averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos (sistemas informatizados, planilhas utilitárias...)
- Descrever as contribuições das ferramentas do sistema de controle interno para execução de melhores serviços públicos.

Para atender aos objetivos propostos acima, os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa foram bibliográfico e documental, realizando-se um levantamento de referenciais teóricos sobre o tema em livros, artigos científicos e periódicos e documentos internos à instituição. Com caráter descritivo e exploratório buscou-se descrever a importância de se ter um sistema de controle interno a partir de um conhecimento organizacional em busca de uma intenção estratégica e desempenho eficaz. O universo da pesquisa foi a Universidade Estadual da Paraíba em sua totalidade e como amostra tivemos o campus V, localizado na cidade de João Pessoa/PB. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista estruturada que foi aplicada a servidores docentes, que exercem funções de gestores, e servidores técnico-administrativos que lidam diretamente com as ferramentas de sistema de controle interno.

1.4 Estrutura da dissertação

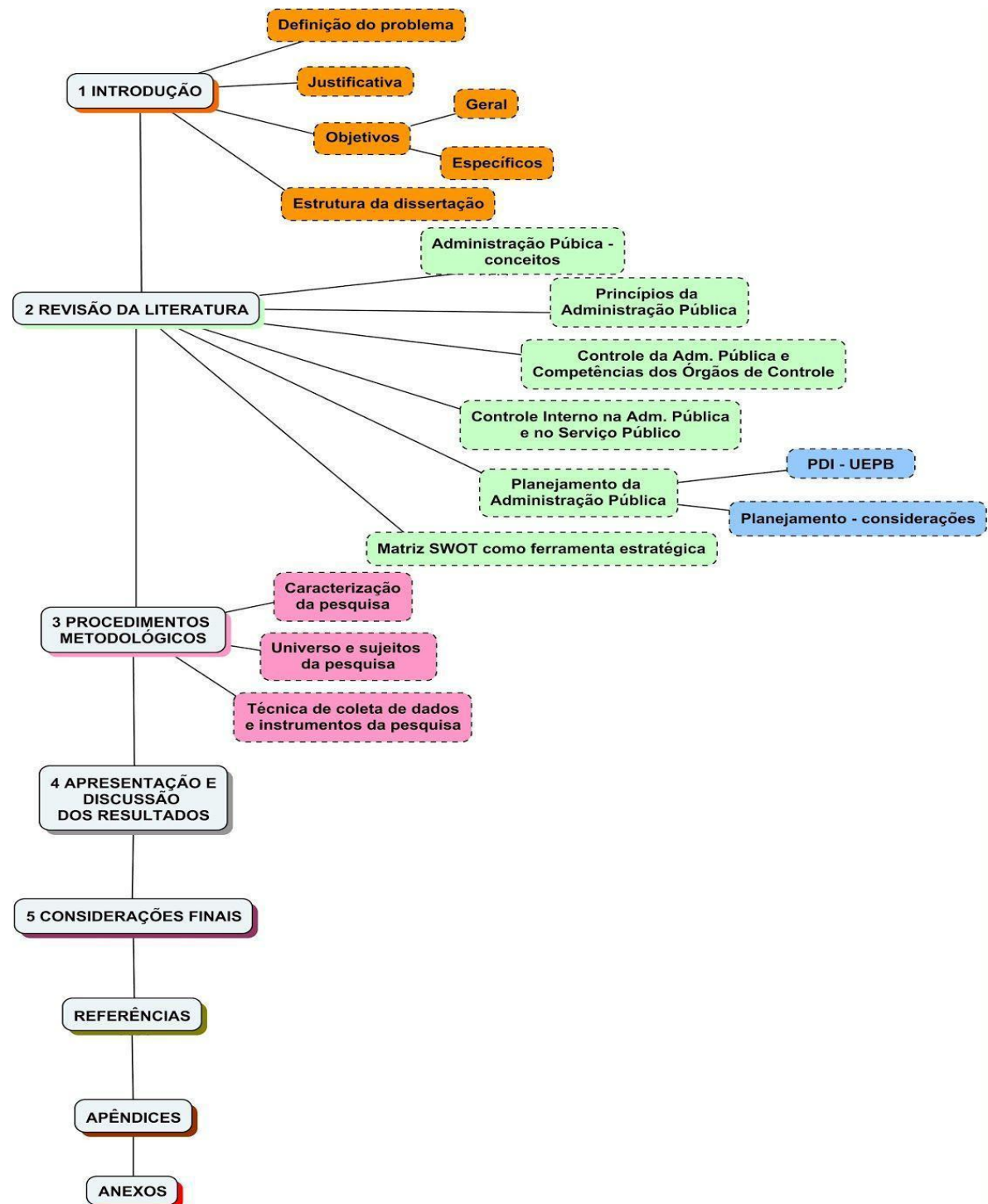
O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, foi apresentada uma introdução ao tema contendo a definição do problema, justificativa, objetivo geral e específicos.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica contendo conceitos sobre Administração Pública e exemplificações de alguns princípios constitucionais. Conceitos sobre controle da Administração Pública e uma breve explanação sobre os órgãos de controle no Brasil. Também é abordado sobre controle interno, tipos, objetivos, características e conceituações sobre controle interno no serviço público. Ainda neste capítulo, abordamos sobre planejamento da administração pública, breve tópicos sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual da Paraíba, conceitos sobre planejamento estratégico e a ferramenta de análise Matriz SWOT.

No terceiro capítulo, a metodologia de pesquisa, distribuída nos tópicos: caracterização da pesquisa, universo e sujeitos da pesquisa, instrumentos de pesquisa, técnicas de coleta de dados e tratamento dos dados.

No quarto capítulo trataremos, inicialmente, um breve histórico da instituição abordada e em seguida a apresentação e discussão dos resultados encontrados após a aplicação do instrumento de coleta de dados. Por fim, o quinto e último capítulo traz as considerações finais acerca da pesquisa que foram obtidas com base nos dados coletados e com o alcance dos objetivos propostos. Em seguida, as referências bibliográficas abordadas no trabalho, apêndices e anexos.

Figura 1 : Estrutura da dissertação



Fonte: :Elaborado pelo autor (2017).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Administração Pública - conceitos

A acepção da palavra administrar é gerir, todos os tipos de serviços, inclusive os públicos. Significa não só prestar serviços, mas, principalmente executá-los, controlá-los, assim como dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado satisfatório para com a sociedade.

Todo Estado, uma vez organizado soberanamente, e instituídos os poderes componentes do governo, passa a se organizar administrativamente, ou seja, a estruturar legalmente as entidades ou órgãos que irão desempenhar funções em seu nome. (MEIRELLES, 2009).

Muitos associam o termo administração pública a sinônimo de Poder Executivo, na verdade, todos os poderes em suas esferas exercem a atividade administrativa. Conforme Meirelles (1995, p. 61) a administração pública é definida como sendo “todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação de suas necessidades coletivas”.

Figueiredo (2008, p. 34) conceitua função administrativa como:

A função administrativa consiste no dever de o Estado, ou de quem aja em seu nome, dar cumprimento fiel, no caso concreto, aos comandos normativos, de maneira geral ou individual, para a realização dos fins público sob regime prevalecente de direito público, por meio de atos e comportamentos controláveis internamente, bem como externamente pelo Legislativo (com o auxílio dos Tribunais de Contas), atos, estes, revisíveis pelo judiciário.

Posto isso, verificamos que os três poderes praticam funções administrativas, sejam elas típicas (Executivo) ou atípicas (Legislativo e Judiciário), sempre com a finalidade do interesse público. Já Matias-Pereira (2010, p.51) conceitua Administração Pública como:

[...] uma atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada em um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício de função administrativa do Estado. O seu objetivo principal é o interesse público.

O termo recebe amplo tratamento na Constituição Federal, na acepção dos termos, a administração pública, em sentido amplo, compreende tanto a função política, que estabelece as diretrizes governamentais, quanto à função administrativa, que as executa, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) em suas esferas (União,

Estados, Distrito Federal e Municípios). Já a administração pública em sentido estrito não alcança a função política de governo, de fixação de planos e diretrizes, mas sim a função propriamente administrativa, de execução de atividades.

A administração pública no sentido formal, subjetivo ou orgânico é conceituada como conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas destinadas à execução das atividades administrativas. Nesse sentido, segundo Meirelles (1996, p.65) a administração pública corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo governo.

Já a administração pública em sentido material, objetivo ou funcional, consiste na própria atividade administrativa executada pelo estado por meio de seus órgãos e entidades, e tem como característica atividade concreta com a finalidade de satisfação direta e imediata. (MEIRELLES, 1996).

José Cretella Júnior (1966, p.24) leciona o seguinte:

Adotando-se o critério subjetivo ou orgânico, administração é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado. Os autores que se decidem pelo critério objetivo consideram a administração como a atividade concreta do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato.

No que concerne a estrutura da Administração Pública brasileira, organizada no Decreto-lei nº200/1967, é distinguida entre administração direta e indireta. A Administração Direta funciona por força e incumbência constitucional, pois seus poderes foram constitucionalmente atribuídos, não podendo ser modificados, reduzidos ou ampliados por qualquer legislação infraconstitucional, enquanto a Administração Indireta comporta qualquer alteração através da legislação infraconstitucional com mesma hierarquia do Decreto-lei nº 200/1967(JUSTEN FILHO, 2005, p. 100-101).

Em outras palavras Mello (2011, p.156) diz que a Administração Direta é a “que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios” e a Administração Indireta é a que “compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações Públicas”.

2.2 Princípios da Administração Pública

A Administração Pública é regida por alguns princípios, o artigo nº 37 da Carta Magna traz em seu texto os seguintes: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último incluído pela Emenda Constitucional 19/98. Esses princípios têm a função de dar unidade e coerência ao direito administrativo, controlando as atividades administrativas de todos aqueles que integram a federação brasileira.

Estes princípios devem ser seguidos pelos gestores e agente públicos, não podendo se desviar deles sob pena de praticar ato inválido e sujeitos a penalidades civis ou criminais. A seguir exemplificaremos alguns princípios que norteiam a administração pública.

Princípio da **legalidade** constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais, isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercícios de tais direitos em benefício da coletividade. (MEIRELLES, 1996).

Para Meirelles (1996, p. 82), o princípio da legalidade significa que o “administrador público estará, em toda a sua atividade funcional, sujeito os mandamentos de lei e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade civil e criminal, conforme o caso”.

A finalidade de tal princípio é fazer com que os agentes públicos, não ajam com total liberdade, de forma que sejam evitados os arbítrios por parte dos governantes, assim, as leis devem ter clareza e precisão em suas redações a fim de que ninguém tenha dificuldade em interpretá-la. tal princípio se torna fundamental para a defesa de um Estado democrático de direito e deve ser contemplado em todos os atos da administração.

No contexto do princípio da **impessoalidade**, a administração pública não deve ter preferidos, deve servir a todos, incluindo os atos da administração que não podem restringir o mérito as autoridades que os executaram, conforme previsto no art. nº 37 §1º da CF:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanha dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem

promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos" (Constituição Federal, 1988).

Assim, este princípio impõe aos agentes públicos que só pratiquem atos para o seu fim legal, de forma impessoal, sem que haja marcas pessoais e particulares correspondentes aos exercícios de suas atividades administrativas.

O princípio da **moralidade** está relacionado à moral administrativa e a ética profissional, ou seja, se torna atributo do agente público. Conforme Coelho (2009, p.57) “a moral refere-se a um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais”. Ainda nas palavras do autor a ética refere-se ao comportamento esperado das pessoas enquanto integrantes de uma organização, e é estabelecida em códigos, já a moral está relacionada ao comportamento dos indivíduos, não precisa estar escrito em documentos (COELHO, 2009).

Tal princípio exige de seus agentes probidade e honestidade em suas condutas. A lista de direitos e deveres é expressa no Decreto-lei nº1. 1171, de 22 de junho de 1994, que institui o Código de ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Complementando as citações acima, Rocha (1994, p. 192) diz que “a moralidade administrativa é o princípio segundo o qual o Estado define o desempenho da função administrativa segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevalentes e voltada à realização de seus fins [...]”.

Outro princípio elencado é o da **publicidade** e afirma que os atos devem ser publicizados para que assim sejam eficazes, exceto alguns atos classificados como sigilosos referentes à segurança nacional. De acordo com MEIRELLES (1996) o poder público, por ser público, tem o dever de agir de forma mais transparente possível, para que toda a sociedade e administrados saibam a qualquer momento o que os gestores estão executando.

Com a finalidade de dar visibilidade aos atos da gestão pública, tal princípio age como fator de legitimidade proporcionando consenso, fiscalização, controle e democracia entre Estado e indivíduo. Com este princípio, posteriormente nasceu o da transparência, trazendo consigo uma importante contribuição à moralidade da coisa pública.

Por fim, dos princípios explícitos na Carta Magna, tem-se o da **eficiência**, sendo o mais moderno, incluído a partir da Emenda Constitucional nº 19/1998. É o princípio pelo qual a administração Pública, não contente com o desempenho de

seus agentes com legalidade e moralidade (ética), acaba por exigir resultados satisfatórios para o serviço público de modo geral (MEIRELLES, 1996).

Com a finalidade da busca pela produtividade e economicidade, tal princípio também exige que haja redução dos desperdícios de dinheiro público, a partir da prestação de serviços com perfeição e rendimento funcional.

Há também outros princípios gerais de Direito presentes nas doutrinas e jurisprudências que a Administração pública também deverá seguir e respeitar, dentre eles, o da **supremacia do interesse público**, no qual o Estado deverá sempre agir visando o interesse público.

O princípio da **autotutela**, onde há a faculdade e dever de agir e admitir mediante situações irregulares, com a finalidade de cumprir a legalidade nas ações executadas. Já o da **razoabilidade** afirma que a administração em sua conduta deve se apresentar dentro dos padrões normais de aceitabilidade e de licitude nas tomadas de decisões referentes aos seus atos administrativos.

Na afirmação da autora Lúcia Valle Figueiredo (2008, p.50) “a razoabilidade vai se atrelar à congruência lógica entre as situações postas e as decisões administrativas. Vai se atrelar às necessidades da coletividade, à legitimidade, à economicidade, à eficiência”.

2.3 Controle da Administração Pública e Competências dos órgãos de controle

Carvalho Filho (2009, p.893) diz que, o controle é o “conjunto de mecanismos jurídicos e administrativos por meio dos quais se exerce o poder de fiscalização e revisão da atividade administrativa em qualquer das esferas de Poder”. Dessa forma a administração pública a fim de executar uma boa gestão pública vincula-se a procedimentos de controle internos e externos que além de verificar a conduta e o estado de suas práticas também pode receber sugestões que visem ao melhoramento de suas ações bem como o julgamento por estas.

Consoante Hely Lopes Meirelles (1999), controle, na administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro. A administração pública, como gestora de bens e interesses públicos, está sujeita ao obedecimento e respeito aos princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, respeitando as leis através de atos transparentes e exercendo seu melhor desempenho para que se alcance uma melhor gestão e prestação de serviços públicos. Sendo assim, os gestores públicos devem sempre buscar a otimização e o

equilíbrio entre os recursos arrecadados e utilizados e isso só se torna possível a partir de um mecanismo eficiente de sistema de controle interno.

Segundo GOMES (1999), um sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle deve ser desenhada em função das variáveis-chave que derivam do contexto social e da estratégia da organização, além de levar em consideração as responsabilidades de cada administrador ou encarregado por centros de competência. A estrutura contém, ainda, o sistema de indicadores de informações e de incentivos.

Na definição de Di Pietro (2011, p.736) o controle na administração pública é “o poder de fiscalização e correção que sobre ela exercem os órgãos dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico”.

A estrutura organizacional pública, a partir das exigências legais, tem como objetivo o interesse público, garantindo o suprimento das necessidades dessa sociedade através do uso racional dos recursos públicos. O controle da administração pública pode ser dividido em três grupos distintos e complementares: dentre eles o controle interno, que é uma responsabilidade da própria gestão e será abordado com maior detalhamento no próximo tópico; o controle externo que também está previsto na Constituição Federal e é interpretado como um controle independente e autônomo, executado a partir de uma maneira suplementar e o controle social, que, conforme dispõe o Art. 5^a, inciso LXXIII, da Carta Magna:

Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência. (CF, 1988)

Complementando ao já citado anteriormente, o controle social se traduz pela participação dos cidadãos na gestão pública, através da fiscalização e controle das ações executadas pelos respectivos gestores. Controle esse amparado legalmente na Carta Magna de 1988, Art. 37 §3º:

3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:
I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Conforme a Controladoria Geral da União (2009), o controle social pode ser entendido simplesmente como o questionamento popular sobre o gasto público e sim como a participação do cidadão de forma efetiva sobre a gestão pública, através dos instrumentos que nossa Constituição Federal disponibiliza.

No regime democrático participativo não significa que o Estado controla o cidadão, e sim que o cidadão controla o Estado. Conforme Silva e Souza-Lima (2010, p.05) “é a sociedade civil que engaja-se através de uma participação ativa na elaboração, implementação e monitoramento de projetos de desenvolvimento do país”. Assim, resta como competência do Estado democrático criar mecanismos para “estimular a participação da sociedade, definindo diretrizes específicas para sua participação nas decisões no acompanhamento e fiscalização das políticas públicas”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.75)

Conforme Pascoal (2009, *apud* QUINTANA, 2011, p.147), “não obstante todos os controles existentes dentro de um determinado órgão ou entidade torna-se necessária a existência de uma instituição autônoma e independente com o intuito de fiscalizar a forma como os recursos públicos foram e estão sendo aplicados”.

O Controle externo propõe um inter-relacionamento das atividades desenvolvidas pelos órgãos, ou seja, busca assegurar o equilíbrio entre as funções estatais evitando com isso o abuso de poder e preservando os preceitos constitucionais.

No Brasil, temos o Congresso Nacional como órgão competente para exercer o controle externo, com auxílio dos Tribunais de Contas e da Controladoria Geral da União - CGU (órgão central da Administração Federal com a incumbência de supervisionar tecnicamente os sistemas de controle interno, de correição, ouvidoria e prevenção à fraudes e corrupções). Seguindo a mesma sistemática, na esfera estadual, os responsáveis pela fiscalização e controle são as Casas Legislativas e os Tribunais de Contas de cada estado.

Esse tipo de controle, externo ocorre devido à divisão dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, estabelecidos na Carta Magna como independentes e harmônicos entre si, mas também, não se limita apenas a esse ponto e sim ao

envolvimento de instituições, agências e órgãos estatais detentores de poder legal de fato de realizar ações que vão desde a supervisão de rotina até sanções legais contra atos delituosos de seus congêneres do Estado. (ARAÚJO E SANCHEZ, 2005). Tal controle pode ser exercido pelo Poder legislativo, com auxílio dos Tribunais de Contas, e também pelo Judiciário.

O controle a ser exercido pelo Poder legislativo não se limita apenas a critérios político e financeiro-orçamentário, mas também em âmbito geral no que concerne à legalidade e conveniência do interesse público. Nas palavras de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2006, p.709-710), as funções do Poder Legislativo são as seguintes:

1. fiscalização financeira propriamente dita, quando faz ou recusa o registro de atos de admissão de pessoal (excetuados as nomeações para cargo em comissão) ou de concessão inicial de aposentadoria, reforma ou pensão; quando faz inquéritos, inspeções e auditorias; quando fiscaliza a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União, mediante convênio, acordo ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou ao Município;
2. de consulta, quando emite parecer prévio sobre as contas prestadas anualmente pelo Presidente da república;
3. de informação, quando as presta ao Congresso Nacional, a qualquer de suas casas, ou a qualquer das respectivas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre os resultados de auditoria e inspeções realizadas;
4. de julgamento, quando “julga” as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos e as contas daqueles que deram causa à perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público (...);
5. sancionatórias quando aplica aos responsáveis, nos casos de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;
6. corretivas, quando assinala prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada a ilegalidade; e quando susta, se não atendido, a execução do ato impugnado (...)
7. de ouvidor, quando recebe denúncia de irregularidade ou ilegalidades, feita pelos responsáveis pelo controle interno ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, nos termos do artigo 74 §§1º e 2º.

Como componente do controle externo estabelecido em nossa Constituição, temos os Tribunais de Contas que, conforme Gualazzi (1992, p. 59):

[...] pode ser definido como órgão administrativo, parajudicial, funcionalmente autônomo, cuja função consiste em exercer o controle externo, fático e jurídico sobre a execução financeiro-orçamentária, em face dos três poderes do Estado, com decisões sem a definitividade jurisdicional.

Sua estrutura é composta por ministros ou conselheiros, procuradores e técnicos que visam a verificação técnica dos dispêndios e investimentos da Administração Pública. Dessa forma, enquanto órgão especializado cabe exclusivamente aos Tribunais de Contas exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração Direta e Indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, de acordo com o artigo 70, *caput*. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

De acordo com a Carta Magna, as competências das Cortes estão previstas no artigo 71:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

- I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;
- II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;
- III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;
- IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;
- V - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;
- VI - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;
- VII - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;
- VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;
- IX - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;
- X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;
- XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

§ 1º No caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará, de imediato, ao Poder Executivo as medidas cabíveis.

§ 2º Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito.

§ 3º As decisões do Tribunal de que resulte imputação de débito ou multa terão eficácia de título executivo.

§ 4º O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades.

Importante também destacar o artigo 74 e seu §2º, também da Constituição, que diz que:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: §2º - qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL)

Observa-se assim que a própria Constituição também confere legitimidade aos cidadãos, associações, partidos políticos e afins para que possam denunciar contra atos administrativos que sejam eivados de nulidade ou com desvio de finalidade pública.

Outro órgão responsável pelo controle da Administração Pública é a Controladoria Geral, criada em 28 de maio de 2003, através da Lei nº 10.683, recentemente teve sua estrutura alterada passando agora a atuar como o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União - CGU, em âmbito nacional, que é responsável por realizar atividades que visem à defesa do patrimônio público e a transparência da gestão¹, por meio de ações de controle interno, também exerce a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno. Conforme Art.12, Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, que alterou a Lei nº 10.683/03, passou a vigorar com a seguinte redação:

X - Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU:

- a. adoção das providências necessárias à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal;
- b. decisão preliminar acerca de representações ou denúncias fundamentadas que receber, indicando as providências cabíveis;
- c. instauração de procedimentos e processos administrativos a seu cargo, constituindo comissões, e requisição de instauração daqueles injustificadamente retardados pela autoridade responsável;

¹ Conforme disponível em <http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional>

- d. acompanhamento de procedimentos e processos administrativos em curso em órgãos ou entidades da administração pública federal;
- e. realização de inspeções e avocação de procedimentos e processos em curso na administração pública federal, para exame de sua regularidade, propondo a adoção de providências ou a correção de falhas;
- f. efetivação ou promoção da declaração da nulidade de procedimento ou processo administrativo e, se for o caso, da imediata e regular apuração dos fatos envolvidos nos autos e na nulidade declarada;
- g. requisição de dados, informações e documentos relativos a procedimentos e processos administrativos já arquivados por autoridade da administração pública federal;
- h. requisição a órgão ou entidade da administração pública federal de informações e documentos necessários a seus trabalhos ou atividades;
- i. requisição a órgãos ou entidades da administração pública federal de servidores ou empregados necessários à constituição de comissões, inclusive as que são objeto do disposto na alínea c, e de qualquer servidor ou empregado indispensável à instrução de processo ou procedimento;
- j. proposição de medidas legislativas ou administrativas e sugestão de ações necessárias a evitar a repetição de irregularidades constatadas;
- k. recebimento de reclamações relativas à prestação de serviços públicos, em geral, e apuração do exercício negligente de cargo, emprego ou função na administração pública federal, quando não houver disposição legal que atribua competências específicas a outros órgãos; e
- l. execução das atividades de controladoria no âmbito do Poder Executivo federal; (BRASIL, LEI 13.341/2016)

Destarte, a Controladoria Geral tornou-se o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, responsável pela orientação normativa e supervisão necessária aos órgãos integrantes do sistema, também auxilia na transparência da gestão através das diversas atividades de controle interno, auditoria, ouvidoria, prevenção e combate à corrupção.

Uma iniciativa do órgão foi a criação do Portal da Transparência, que no entendimento de Braga et al. (2008) afirma ser um importante canal de acesso do cidadão sobre os gastos do erário, contribuindo com a acessibilidade da informação de forma transparente e propiciando um maior controle da corrupção e melhorando a cidadania. Nesse contexto, o órgão além de informar o gestor e a sociedade acerca de informações das ações executadas pelos gestores públicos, também contribuindo para o processo democrático, ou seja, a participação popular.

Assim sendo, a Controladoria geral da União promove o aperfeiçoamento, o acesso à informação e a transparência da gestão pública juntamente com o combate à corrupção na administração pública.

2.4 Controle Interno na Administração Pública e no serviço público

Um dos conceitos mais propagados até hoje acerca de controle interno, foi pela *American Institute Of certified Public Accountants- AICPA*, apud ATTIE (2011,p.182) afirma que:

O Controle Interno de uma empresa visa a proteção do seu patrimônio, verificação da exatidão e da fidedignidade de seus dados contábeis, provimento da eficiência operacional e encorajamento da adesão à política traçada pela administração, utilizando um conjunto de métodos e medidas aliados a um plano de organização.

O controle interno desempenha papel de grande importância na gestão e administração pública, pois, orienta os gestores em suas ações administrativas com a finalidade de assegurar a eficiente gestão do erário, no quesito de arrecadação das receitas e emprego das verbas públicas, sendo, assim, uma eficaz ferramenta de combate à corrupção e ao erro, proporcionando a inibição de diversas irregularidades e o atingimento dos objetivos na administração pública.

O Guia para atendimento das recomendações de auditoria da Controladoria Geral do Estado da Paraíba - CGE/PB (2015) diz que controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais de uma entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. Ou seja, toda a administração deve estar envolvida a fim de que se execute o planejamento estratégico a partir de um controle interno estruturado e eficaz.

Um sistema de controle interno bem estruturado e operante garante a fiel observância à legalidade e instrumentaliza procedimentos que se refletem em economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, assegurando o cumprimento do interesse público e a supremacia deste interesse frente o particular. (RIBEIRO FILHO *et al.*, 2008).

Rocha (2001, p. 125) complementa que o controle interno é:

Todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo ou Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre o seu papel e os atos administrativos que pratiquem.

Dessa maneira, o controle interno deve ser uma atividade permanente de forma a apontar e solucionar determinados desvios dos objetivos traçados no planejamento da instituição ou organização, uma vez que um controle bem

estruturado permite uma melhor gestão de seus recursos, atingimento da efetividade social de seus programas e uma independência administrativa. Segundo Castro (2011), a origem do controle interno no Brasil, em 1914, era contábil, em função da necessidade de implantação e técnicas de contabilidade na área pública com certo nível de padronização de registro, orientação metodológica e controle dos atos de gestão em todos os níveis.

Sendo assim, o orçamento público constitui de valioso instrumento que dispõe a sociedade para exercer, de forma direta ou por seus representantes, o controle sobre o Estado. De acordo com a Lei nº 4.320/1964, que estatui normas gerais de Direito Financeiro, o Orçamento Público é a lei que contém a discriminação da receita e da despesa de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo (artº 2). Ou seja, se traduz no ato pelo qual o Poder Executivo prevê a arrecadação de receitas e fixa as despesas para o período de um ano, e o Poder Legislativo lhe autoriza, por meio de lei, a execução das despesas destinadas ao funcionamento do Estado.

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
II. - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.
(BRASIL, 1964)

No Brasil, o orçamento constitui, dentre outras, a função de planejamento, onde se devem demonstrar as políticas públicas de governo e de que maneira elas devem ser executadas, evidenciando a legalidade de atos praticados pelos gestores, protegendo o patrimônio público e avaliando os resultados atingidos após a administração e execução das gestões orçamentária, financeira e patrimonial. Na Constituição Federal, está inserida a obrigatoriedade de o setor público realizar planejamento e orçamento.

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Nesse contexto, o orçamento público se traduz como um dos principais instrumentos que o gestor dispõe para dar cumprimento às suas funções no qual traduz o planejamento estratégico em programas de trabalho.

Conforme Castro (2008), o controle se consolidou na administração pública com a separação da *res principis da res publicae*. Uma vez que esta pertence à sociedade e assim deve ser gerida em favor desta, assim, o controle é visto como um instrumento de democracia. Dessa forma, o sentido do termo controle na administração pública é assegurar que os recursos do erário sejam geridos conforme os princípios da legalidade e a supremacia do interesse público.

O Decreto-Lei 200/67, o qual foi a base legal da Reforma Administrativa do Brasil, considerado como um passo para a reforma gerencial na Administração pública brasileira, trouxe consigo mudanças tais como a descentralização administrativa e a instituição de princípios de racionalidade administrativa. Conforme o texto do Decreto-Lei 200/67 em seu artigo 6º, “as atividades da Administração obedeceriam aos princípios fundamentais do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle”. Quanto ao controle, seria exercido em todos os níveis e em todos os órgãos, conforme exposto no Art. 13, a saber:

O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

- a. o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b. o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c. o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria (DECRETO-LEI 200/67).

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, ficou estabelecido com maior clareza o escopo sobre sistema de controle interno, sendo a partir de então inserido como elemento da fiscalização contábil, financeira e orçamentária como forma de garantir que os objetivos da administração pública sejam cumpridos, elencados em seus artigos 70 a 75.

Art. 70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Dessa maneira, a Constituição Federal estabeleceu um sistema de controle, englobando “não apenas os aspectos financeiros e administrativos como também

todo um conjunto de métodos e ações a serem realizados dentro de determinado órgão administrativo” (MATIAS-PEREIRA, 2010,p.37).

No ano de 2000, foi sancionada a Lei Complementar nº 101, que versa sobre a Responsabilidade Fiscal e passou a exigir uma ampla divulgação das ações praticadas pelo poder público e seus gestores, reflexo desse da inovação trazida através da transparência dos atos e contas da Administração Pública.

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II. do Título VI da Constituição. § 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, 2000).

Complementando as normas jurídicas concernentes ao controle interno, em âmbito estadual, temos a Controladoria Geral do Estado da Paraíba(CGE/PB) e a Constituição do Estado da Paraíba que em seu Art. 13 elenca que:

Art. 13. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Município e de todas as entidades da administração direta e indireta, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade, assim como a aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno que, de forma integrada, serão mantidos pelos Poderes Legislativo e Executivo (CONSTITUIÇÃO DA PARAÍBA, 1989).

Outro mecanismo legal, que já continha na Constituição Federal de 1988, mas que ainda não havia uma prática real, foi efetivada através da Lei nº 12.527/2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação, vem assegurar o direito fundamental de acesso à informação, previsto no inciso XXXIII do art. 5º , no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Carta Magna.

A legislação dispõe sobre os procedimentos a serem observados a fim de garantir os direitos constitucionais das pessoas receberem informações dos órgãos públicos, de acesso dos usuários a registros administrativos e informações sobre atos do Governo.

Desde 2016, o atual reitor da Universidade Estadual da Paraíba a fim de cumprir determinações legais tanto da Lei nº 12.527/2011, citada anteriormente, quanto ao Decreto nº 33.050/2012 que regulamenta a transparência pública no âmbito do Poder Executivo Estadual, determinou que sua gestão implementasse as

formas de transparência de informações de forma ativa e passiva. Com isso, adotou procedimentos internos que viabilizassem essa exposição de informações aos cidadãos da melhor forma possível.

Um dos pontos foi a criação do Portal da Transparência da instituição, no qual qualquer cidadão tem acesso aos dados institucionais referentes a servidores, contratos, convênios, receitas, despesas, etc. Outro, é a realização mensal da prestação de contas da instituição de forma que a comunidade acadêmica e a população externa tomem conhecimento acerca dos recursos destinados à Universidade. Essa forma de gestão transparente, fundamental para a instituição, se faz necessária pois, é uma forma de combate aos erros, fraudes e mal uso do dinheiro público e também se constitui como uma política de boa governança trazendo de volta para o cidadão, o exercício de sua cidadania através da fiscalização das ações praticadas pelos entes públicos.

A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), afirma em seu material sobre as diretrizes para as normas de controle interno do setor público que:

O controle interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direção e o corpo de funcionários, de todos os níveis, devem estar envolvidos nesse processo, para enfrentar os riscos e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais. (INTOSAI, 2007)

Para Gasparini (2004), o controle na administração pública é a atribuição de vigilância, orientação e correção de certo órgão ou agente público sobre a atuação de outro ou de sua própria atuação, visando a confirmá-la ou a desfazê-la, conforme seja ou não legal, conveniente, oportuna e eficiente. Posto isso, o controle interno é um processo integrado e dinâmico, composto de tarefas contínuas, realizado por pessoas que compõem a organização a fim de atingir objetivos.

Em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), passou-se a ter um maior interesse público e um controle a priori pela administração, na época então denominada como uma administração burocrática. O DASP tinha como objetivo a redução da ineficiência do funcionalismo público, mediante simplificações e reduções, bem como a reorganização da administração pública.

A partir de 1945, iniciou-se uma fase de administração gerencial, tendo como base princípios e técnicas da iniciativa privada, não esquecendo seu objetivo final

que é o interesse público. Em 1969, após o advento do Ato Institucional nº 8, que preconizava a Reforma Administrativa, o controle interno teve seu destaque enfatizando que sua função era a de proteção ao patrimônio público, na qual o gestor público era orientado por normas voltadas a fiscalização e acompanhamento de controles registros e recursos públicos.

Conforme Guerra (2011), o controle interno auxilia o gestor na sistematização de rotinas e métodos no âmbito de cada unidade administrativa, tendo como escopo o fomento pelo melhor resultado, dentro dos limites impostos pelos planejamentos e de acordo com os objetivos traçados.

Uma forma de controle interno no setor público é a realizada através de auditorias internas pela Controladoria Geral da União - CGU, na Administração Federal, e pelos Tribunais de Contas dos Estados, em âmbito estadual, também há as Normas Brasileiras de Contabilidade, editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade que tratam da Contabilidade Aplicada ao Setor Público, NBC T16.

Assim, Silva (2002) afirma que o órgão Central de Controle Interno tem papel importante na Administração Pública, para orientar e vigiar em relação às ações dos administradores, tendo em vista assegurar a eficiente arrecadação das receitas e o emprego dos recursos públicos adequado.

O sistema de controle interno de uma instituição divide-se em dois grupos, de um lado os contábeis, que compreendem os métodos e procedimentos relacionados aos bens, direitos e obrigações de natureza pecuniária, de outro, os controle administrativos. Conforme Crepaldi (2000) controles internos, quando tomados como sistema, englobam toda a organização e podem caracterizar-se de dois tipos: controles contábeis e controles administrativos.

Referente a classificação dos controles internos, Attie (1998, p.114) expõe essa divisão da seguinte forma:

- a. Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistemas de autorização e aprovação; separação de funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.
- b. Controles Administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Perez Junior (1998) conceitua controles administrativos como aqueles que “compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas”. Ou seja, são aqueles que envolvem métodos e procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e ao alcance da eficiência operacional da instituição, a partir da obediência a diretrizes, políticas e normas internas da administração. São exemplos de instrumentos de controle administrativos: o planejamento estratégico, as metas de produção, vendas, controle de qualidade, entre outros.

Conforme discorre Meirelles (2006, p.668):

Controle Administrativo é todo aquele que o Executivo e os órgãos de administração dos demais Poderes exercem sobre suas próprias atividades, visando a mantê-las dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas e econômicas de sua realização, pelo quê é um controle de legalidade e de mérito. Sob ambos esses aspectos pode e deve operar-se o controle administrativo para que a atividade pública em geral se realize com legitimidade e eficiência, atingindo sua finalidade plena, que é a satisfação das necessidades coletivas e atendimento dos direitos individuais dos administrados.

De acordo com a Cartilha de orientações sobre controle, feito em 2009 pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) destinada às Prefeituras e Câmaras Municipais do estado, a importância dos controles internos na área pública deriva das seguintes necessidades:

- I. garantir a “memória” do órgão que, não obstante a constante troca de seus gestores, decorrente de pleitos políticos, deve ter garantida a continuidade da sua existência;
- II. garantir a padronização dos procedimentos de controle, independente da manutenção ou troca dos servidores que o operacionalizam, bem como dos gestores aos quais as informações são prestadas;
- III. conhecer, a qualquer tempo, a instituição - receitas, despesas, resultados históricos, estrutura administrativa, pessoal, patrimônio, etc.;
- IV. acompanhamento, em tempo real, da programação estabelecida nos instrumentos de planejamento (Planos Plurianuais - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Leis Orçamentárias Anuais - LOA, Metas Bimestrais de Arrecadação - MBA e Cronogramas Mensais de Desembolso - CMD);
- V. constante busca de equilíbrio nas contas públicas;
- VI. exigência da correta aplicação administrativa e financeira dos recursos públicos;
- VII. evitar fraudes, desvios e erros cometidos por gestores e servidores em geral;
- VIII. busca do atingimento de metas de aplicação de percentuais mínimos e máximos impostos pela legislação em vigor;
- IX. busca do atingimento de metas de aplicação de recursos vinculados (convênios, programas e fundos) a objetivos específicos, tendo em vista a proibição de desvio de finalidade dos mesmos.
- X. obrigatoriedade de prestar contas à sociedade (através dos órgãos fiscalizadores, entre eles os Tribunais de Contas) imposta a todos aqueles

que, de alguma forma, gerenciam ou são responsáveis pela guarda de dinheiro ou bens públicos, etc. (TCE/PB, 2009)

Controlar, no âmbito da administração pública, consiste em verificar o atingimento dos objetivos e metas preestabelecidas. Objetivos esses, resultantes das ações da administração referentes ao planejamento, organização e supervisão. Com isso, o controle interno é responsável por sistematizar os planos da organização orientando quanto às atividades diárias desenvolvidas e as tomadas de decisões.

Complementando e reforçando as citações anteriores, Cruz e Glock (2008, p.21-22) afirmam que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Devido a sua amplitude, para que este conceito seja corretamente compreendido, deve-se analisar seus componentes isoladamente. Assim, pode-se dizer que:

- a. plano de organização: é a forma através da qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma adequada e balanceada divisão de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da organização, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis. Representa, em outras palavras, a definição de quem faz o que e quem tem autoridade sobre quem na organização;
- b. métodos e medidas: são os procedimentos adotados no dia-a-dia de uma organização empresarial ou pública, que estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não sejam preestabelecidos de maneira forma, através de normas, manuais de serviços, rotinas, etc;
- c. proteção do patrimônio: várias são as formas pelas quais os bens e direitos da organização são salvaguardados e defendidos (custódia, controle e contabilização de bens, área de competência, normas, etc.);
- d. exatidão e fidedignidade dos dados contábeis: estão relacionados à precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A existência de um plano de contas que facilite o registro, a preparação de uma manual descritivo do uso das contas, conjugado com a definição de procedimentos que possibilitem a análise, a classificação adequada dos dados contábeis, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil;
- e. eficiência operacional: é obtida da definição de adequado plano de organização, aliado a métodos e procedimentos bem definidos, e ainda com observância de normas salutaras no cumprimento dos deveres e funções e com a existência de pessoal qualificado, adequadamente supervisionado, no desenvolvimento de suas atividades.

Assim, o controle interno na administração pública tem como função primordial a análise das suas ações, compreendendo o plano de organização e o

conjunto de métodos adotados pela organização para proteger o patrimônio, verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados e promover a eficiência operacional.

A Constituição Federal elenca os seguintes objetivos do controle interno, capitulados em seu Art. 74:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II. - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (CF, 1988)

Attie (2010) de forma mais resumida diz que os objetivos do controle interno são: “a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e, a aderência às políticas existentes”.

Nesse contexto, o trabalho do controle interno é visto como uma ferramenta de controle preventivo, detectivo e corretivo para aperfeiçoamento da produtividade da gestão com aumento da eficiência e ampliação da transparência institucional, assegurando a exatidão, confiabilidade e integridade dos atos. Castro (2011, p.293) complementa que:

O objetivo do controle interno é funcionar, simultaneamente, como um mecanismo de auxílio para o administrador público e como instrumento de proteção e defesa do cidadão. O controle garante que os objetivos da organização pública serão alcançados e que as ações serão conduzidas de forma econômica, eficiente e eficaz.

Conforme o documento Cartilha de Orientação sobre Controle Interno (2016, p.27), disponibilizado pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, um controle interno eficaz deve contar com servidores capacitados e atuantes que executem as seguintes atribuições:

- coordenar, orientar e acompanhar as atividades do Sistema de Controle Interno;
- assessorar a Administração;

- comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à economicidade, eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das unidades que compõem a estrutura do órgão;
- realizar auditorias internas;
- avaliar o cumprimento e a execução das metas previstas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual; avaliar as providências adotadas pelo gestor diante de danos causados ao erário, especificando, quando for o caso, as sindicâncias, inquéritos, processos administrativos ou tomadas de contas especiais, instaurados no período e os respectivos resultados, indicando números, causas, datas de instauração e de comunicação ao Tribunal de Contas; - acompanhar os limites constitucionais e legais; avaliar a observância, pelas unidades executoras do Sistema de Controle Interno, dos procedimentos, normas e regras estabelecidas pela legislação pertinente; elaborar parecer conclusivo sobre as contas anuais;
- revisar e emitir parecer acerca de processos de Tomadas de Contas Especiais;
- zelar pela qualidade e pela independência do Sistema de Controle Interno. apoiar o Controle Externo, inclusive comunicando ao Tribunal de Contas do Estado acerca de qualquer irregularidade ou ilegalidade a que o controle interno venha a ter conhecimento.

Segundo Attie (2011, p. 193), as características do Sistema de Controle Interno são:

- plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para execução de suas atribuições.

Referente ao material emitido pela *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* - COSO (2013), em que constitui um modelo conceitual para os sistemas de controle interno, diz que as características do controle interno são:

Quadro 1: Características do controle interno

Conduzido para atingir objetivos em uma ou mais categorias – operacional, divulgação e conformidade
Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas- um meio para um fim, não um fim em si mesmo
Realizado por pessoas – não se trata simplesmente de um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários, mas diz respeito a pessoas e às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizar o controle interno
Capaz de proporcionar segurança razoável, mas não absoluta, para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade
Adaptável a estrutura da entidade- flexível na aplicação para toda a entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio em particular.

Fonte: COSO ICIF, 2013.

Diante do citado, a adoção de um conjunto de rotinas e procedimentos pelas unidades administrativas, propicia um sistema de controle interno desenvolvido que ocasionarão um controle eficiente na gestão dos recursos e patrimônios públicos.

De acordo com a Organização Internacional de Entidades fiscalizadoras Superiores - INTOSAI (2007), o controle interno compreende cinco componentes que são inter-relacionados: ambiente de controle, que se torna a base de todo o sistema de controle interno, pois, fornece regras e objetivos claros para a eficácia do processo; avaliação de riscos, na qual a entidade busca visualizar quais riscos pode incorrer para o alcance da missão e seus objetivos. Para a minimização desses riscos há o componente de procedimentos de controle que podem ser ações preventivas e/ou corretivas estas, complementam os procedimentos de controle interno, promovendo a otimização do uso de recursos. O quarto componente é composto de informação e comunicação que precisa ser relevante e oportuna, e por fim, o monitoramento que age de forma a assegurar que o controle interno fique em sintonia com objetivos, diretrizes, ambiente, recursos e riscos.

Complementando ao exposto acima, a INTOSAI (2007) diz que: “estas diretrizes oferecem um marco geral. Ao implementá-las a administração será responsável pelo desenvolvimento de políticas, práticas e procedimentos detalhados, para satisfazer as operações da organização [...]”.

No que concerne às responsabilidades pelo controle interno, a INTOSAI (2007) diz que todos têm alguma responsabilidade pelo controle interno, dentre eles auditores internos, executivos, outros funcionários e entes externos, no entanto, “a direção tem a responsabilidade global do planejamento, implementação, supervisão do funcionamento adequado, manutenção e documentação do sistema de controle interno”.

Para Milton Mendes Botelho, em sua obra Manual de Controle Interno: Teoria &Prática apresenta algumas responsabilidades que os responsáveis pelo sistema de controle interno devem possuir e, que, no seu entender, são considerados princípios:

A responsabilidade deve ser determinada: qualquer responsabilidade atribuída aos servidores deverá ser determinada por ato administrativo, (Decreto ou Portaria). A determinação oficial atribuiu responsabilidades e habilitação para requerer aos demais envolvidos informações para o cumprimento do dever; se for verificada falta de zelo na execução de suas funções, os servidores são passíveis de penalidades previstas no estatuto dos servidores públicos.

A contabilização e as operações devem ser segregadas: a contabilidade como órgão gerador de informações deverá proporcionar condições de verificação dos dados contábeis de formas separadas, possibilitando a fiscalização de cada unidade orçamentária.

Devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata: confrontar os comprovantes de receitas e despesas e as demonstrações contábeis deverá ser um procedimento rotineiro nos Sistemas de Controle Interno, assegurando a tempestividade dos lançamentos contábeis.

Deve haver rotatividade entre servidores encarregados para casa trabalho: a rotatividade de servidores contribuirá para a qualificação de maior número de servidores para desempenhar uma determinada função, no entanto, é preciso definir bem quem deverá ser substituído periodicamente. A principal vantagem com a rotatividade de servidores é que se evita a criação de vícios e comodismo no exercício de suas funções.

Devem ser obrigatórias as férias para pessoas que ocupam cargos importantes: os cargos que requerem maior dedicação são os mais importantes na administração, por possuírem o poder de decisão e pelas atribuições que lhes são conferidas. Portanto, o desgaste intelectual é maior.

Todas as instruções e normas devem ser feitas por escrito: teoricamente não existe nenhuma obrigação de cumprimentos de normas que não sejam definidas por escrito. As instruções normativas expedidas pela Sistema de Controle Interno deverão ser publicadas para que todos os setores tomem conhecimento. Deve ser evitada a segregação de funções: cada função deverá ser desempenhada por um único servidor, evitando assim que um funcionário responda por várias funções, centralizando as decisões. Devem ser conduzidas todas as funções por profissionais com capacidade, formação e experiência compatíveis com os cargos a serem desempenhados.(BOTELHO, 2011, p.28-29)

Tais princípios somados aos princípios constitucionais estabelecem as condutas dos agentes públicos e tem o objetivo de impedir que haja atividades contrárias a esses.

Com referência ao momento de realização do sistema de controle, tem-se a seguinte visão de Gomes e Amat (2001, p.53) “- Controle a “posteriori”: quando o sistema de informação permite analisar o que aconteceu utilizando informações históricas; - Controle Estratégico ou prévio: utilizando informações tanto interna como externa da empresa para orientar a manutenção e melhoria contínua da posição competitiva no mercado; - Controle Organizacional ou concomitante: se refere ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Posto isso, o controle interno dentro de uma organização tem fundamental importância essencialmente no processo de tomada de decisões, mantendo o sistema organizacional em uma única direção, através do estabelecimento de rotinas e procedimentos a serem seguidos.

2.5 Planejamento na Administração Pública

Nos últimos anos a população brasileira passou a reivindicar por uma forma de democratização no processo de planejamento, ou seja, uma nova forma de gestão pública com maior participação nos processos de decisões.

Como exemplo, temos o orçamento participativo, que contempla a participação popular nas discussões e definições das metas e diretrizes propostas pelo poder público, de forma que haja priorizações e corretas aplicações de recursos públicos. Com isso nasce a ideia do planejamento participativo que conforme Miranda (2002, p. 19) é “um processo pelo qual os órgãos públicos e a sociedade, juntos, constroem uma nova forma de governar, estabelecem novas relações e criam parcerias, com o objetivo de solucionar problemas”.

Abaixo faremos um breve contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade abordada no estudo, que é um exemplo de instrumento de planejamento participativo, pois, para sua construção, além dos consultores externos e dos gestores da administração institucional, a comissão visitou cada campus da universidade a fim de ouvir a comunidade e tornar as decisões conjuntas, mediante cada necessidade.

2.5.1 Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual da Paraíba

O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, em sua Seção III, artigo 21, explana que para credenciamento e credenciamento a instituição de educação superior, deverá apresentar seu Plano de Desenvolvimento Institucional contendo os seguintes elementos:

Art. 21 Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II. - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III. - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de **campus** fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e **campus**

para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação **lato e stricto sensu**, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas, que especificará:

a) com relação à biblioteca:

1. acervo bibliográfico físico, virtual ou ambos, incluídos livros, periódicos acadêmicos e científicos, bases de dados e recursos multimídia;
2. formas de atualização e expansão, identificada sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; e
3. espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; e

b. com relação aos laboratórios: instalações, equipamentos e recursos tecnológicos existentes e a serem adquiridos, com a identificação de sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas:

a) sua abrangência geográfica;

b) relação de polos de educação a distância previstos para a vigência do PDI;

c) infraestrutura física, tecnológica e de pessoal projetada para a sede e para os polos de educação a distância, em consonância com os cursos a serem ofertados;

d) descrição das metodologias e das tecnologias adotadas e sua correlação com os projetos pedagógicos dos cursos previstos;

e) revisão da capacidade de atendimento do público-alvo.

Tal plano consiste em um valioso instrumento de planejamento de uma instituição, como citado anteriormente, nele deve-se expressar objetivos, metas a longo prazo, missão e valores institucionais, em busca de uma forma de gestão integrada e participativa.

O órgão em estudo estruturou seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, num prazo de 2014 a 2020, construído a partir de uma comissão formada por

gestores da instituição e consultores externos, entre o período de dezembro de 2013 a setembro de 2014.

O PDI reafirma a missão da UEPB em produzir, socializar e aplicar o conhecimento, formando profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, nos diversos campos do saber, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional e sociocultural do País, particularmente do Estado da Paraíba (PDI UEPB, 2014-2022). Segundo o instrumento estratégico (2014-2020, p. 05),

O PDI da UEPB não é um instrumento pré-definido, definitivo e centralizado na administração superior da Universidade. A dinâmica institucional produz informações capazes de realimentar o processo de desenvolvimento, sendo capaz de reformular ações para atingir as metas e aos indicadores correspondentes, acompanhados pelas instâncias competentes, dando espaço às decisões, reforçando a interação com o ambiente interno e externo.

A Universidade Estadual da Paraíba adota os seguintes princípios norteadores para o cumprimento de sua missão institucional:

- Compromisso com a sociedade paraibana;
- Compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade;
- Compromisso com a construção e difusão do saber, como valor abrangente de modos diferentes de abordar o real;
- Compromisso com a diversidade, como valor geral do direito a identidade, atendendo às diferenças, convivências com os contrários, sem discriminação, permitindo o desenvolvimento pleno das potencialidades;
- Institucionalização de seus procedimentos administrativos;
- Compromisso com o corpo docente, discente e técnico-administrativo;
- Gestão democrática e descentralizada, transparente e impessoal, garantindo a participação da comunidade universitária e da sociedade nos órgãos deliberativos;
- Autonomia com responsabilidade social;
- Compromisso com valores éticos e a verdade, como valor universal do respeito aos direitos dos outros e da lisura com os recursos públicos. (PDI UEPB 2014-2020, p.19)

A instituição acredita que seu planejamento é o norteador de toda a comunidade acadêmica e que deve ser ajustados às condições do meio e implementado um processo dinâmico e evolutivo de agir. Nesse entendimento o PDI (2014-2020, p. 21) expressa que:

A participação pressupõe um conjunto de atividades a serem desenvolvidas que precisa de uma organização e acompanhamento ao longo do processo de construção, de maneira a possibilitar: maior integração e coordenação de ações futuras para a instituição desempenhar seu papel filosófico institucional; a missão a que se propõe; os princípios norteadores; as diretrizes pedagógicas; a busca do equilíbrio das dimensões técnicas e políticas necessárias a uma escolha mais adequada das estratégias de desenvolvimento institucional.

A UEPB tem o compromisso de trabalhar de forma integrada, indissociável, participativa e evolutiva, buscando o desenvolvimento interativo com a sociedade e em conformidade com os seus eixos de atividade, conforme figura a seguir:

Figura 2: Visão sistêmica dos eixos de atividades



Fonte: PDI UEPB (2014-2022,p.22).

Ainda conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2022, p.23) “os objetivos para as atividades de gestão são centrados na orientação e na gestão para as atividades fins da universidade, que permeiam toda instituição e contribuem de forma indireta para o alcance dos objetivos institucionais”.

Dentre as atribuições da gestão está a do planejamento e avaliação voltados à integração e ao alinhamento estratégico. Alguns dos objetivos para as atividades de gestão citados no documento são:

- Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos na universidade;
- Promover a reestruturação administrativa da universidade para gestão das unidades administrativas;
- Criar mecanismos para facilitar a comunicação e o relacionamento com a comunidade interna e externa;
- Desenvolver mecanismos para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e da transparência institucional. (PDI UEPB 2014-2022, p. 24)

A partir de uma política de gestão integrada e descentralizada, a instituição como um sistema aberto, suscetível a mudanças devido ao ambiente dinâmico, procura fazer por onde cada um de seus subsistemas possam se orientar através de seus objetivos comuns, sincronizando seus processos e fluxos de informação.

Kaufman (1991,p.56) explica que “mesmo com as diferenças gerenciais nas instituições públicas com as instituições privadas, é de fundamental importância a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico, pois são ferramentas norteadoras para a eficiência e eficácia da gestão”. Assim, tal instrumento se torna

essencial para o alcance das metas propostas de forma que sua estrutura e seus agentes funcionem em conjunto, em busca de um resultado específico e da prestação de excelentes serviços públicos.

2.5.2 Planejamento - considerações

O planejamento é um processo de definição do que fazer e como fazer, e dentro de uma organização tem-se a função de definir um futuro desejado por ela. É uma projeção de onde a organização gostaria de estar e quando ela deseja atingir esse estado (ACKOFF,1976).

Deste modo, compreendemos que planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios [materiais] e recursos [humanos] disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2002, p.30)

Mintzberg (1994) complementa que o planejamento é um processo integrado de decisões que formaliza a estratégia em busca de um resultado integrado e articulado, ou seja, é controle do futuro da organização por meio de análise racional. Drucker afirma que:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1998,p.714)

Com isso, o planejamento é um processo de decisões que envolvem as competências intelectuais, através dele, buscamos meios que proporcionem a realização dos resultados desejados.

Maximiano (2006, p.360) afirma que “controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo”.

O controle, em questão, a ser efetuado no serviço público deve ser utilizado como uma ferramenta para execução de melhores serviços, buscando a solidez e a eficiência de suas atividades, em prol da preservação dos valores e princípios elencados na Carta Magna², a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, o controle produz, gera e utiliza essas informações para tomar decisões sobre seu funcionamento e execução das suas atividades.

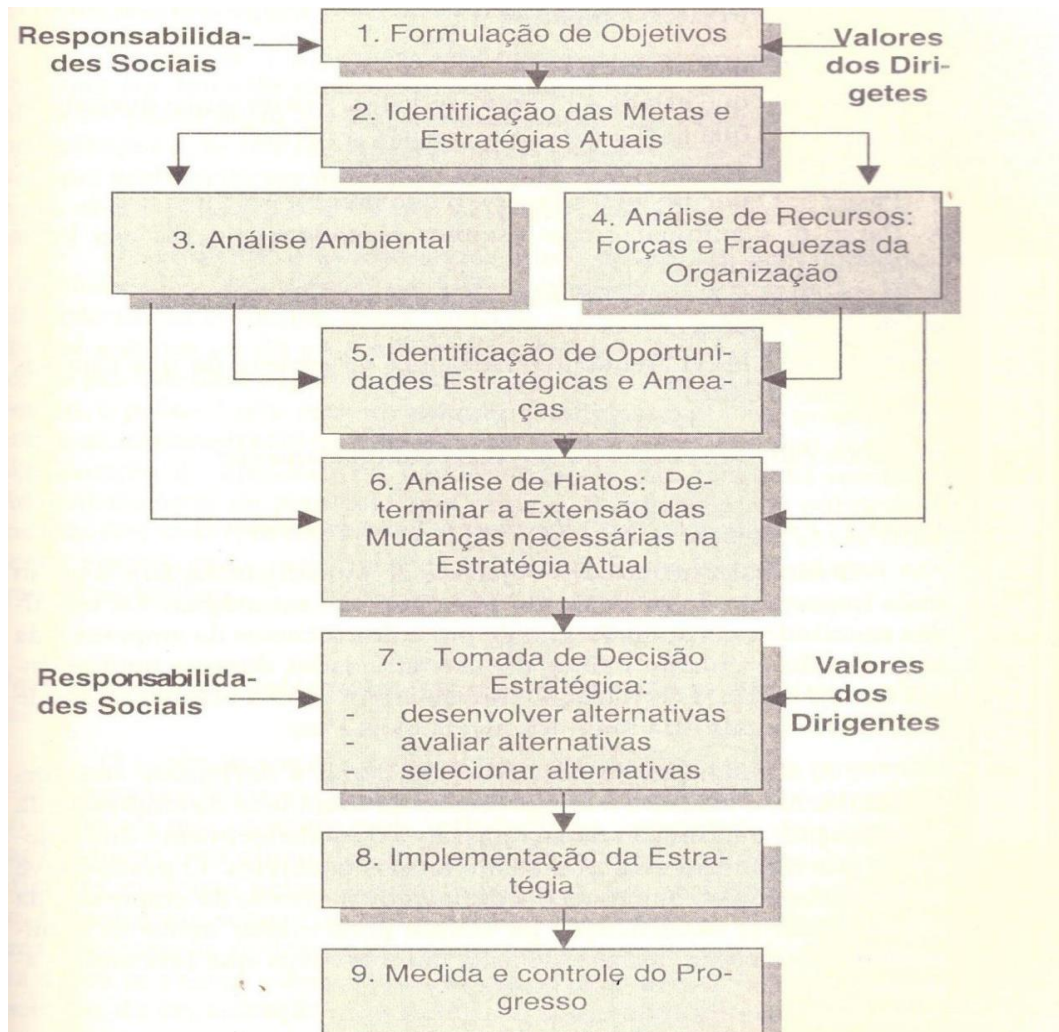
Ainda segundo Maximiano (2006, p. 139) “além do processo de tomar decisões e competência intelectual, planejar é também uma questão de atitude. planejar é o resultado de atitudes favoráveis à mudança - de atitudes que reconhecem a necessidade de mudança e de ação para fazer a mudança acontecer”.

Essas atitudes dividem-se em proativa e reativa, a primeira refere-se a forma de entendimento das forças do ambiente por parte dos gestores e seu impulso e desejo de mudança. Já a segunda, diz respeito a rejeição das informações advindas do ambiente, ou seja, os gestores processam de forma negativa essas informações, oferecendo resistência à mudanças.

Uma organização, pública ou privada, necessita de um planejamento para que siga uma direção correta e a oriente a longo prazo. Dentro de um planejamento há definições de metas, objetivos e indicadores que funcionam como parâmetros de controle que avaliam a viabilidade da implementação da estratégia.

² Disposto no Art.37, Constituição Federal, 1988.

Figura 3: Elementos do Planejamento Estratégico das Empresas, dos Órgãos Públicos e das Instituições sem Fins Lucrativos



Fonte: STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Eduard (1999, p. 139)

Para que se tenha um efetivo planejamento organizacional faz-se necessário ter algumas responsabilidades como: determinar a missão da organização assim como sua revisão e monitoramento; assegurar que a organização tenha recursos suficientes para desenvolver suas atividades; reconhecer seus riscos e tentar preveni-los; orientar seus colaboradores quanto às suas responsabilidades, etc. Com isso, o planejamento busca melhorar e aperfeiçoar o funcionamento de uma organização, a partir de uma visão holística compreendendo assim os ambientes internos e externos.

Para melhor compreensão, o planejamento é dividido em três níveis hierárquicos, a saber: o estratégico, que engloba toda a organização e é de longo

prazo; o tático, mais detalhado e objetiva otimizar uma área específica de resultado; e, o operacional, é de curto prazo e orienta as tarefas a serem executadas.

Miranda (2002,p.42) entende que planejamento estratégico é o “processo de relação dos objetivos de uma organização, podendo ser considerado a maneira de determinação das políticas e das estratégias necessárias para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas”.

Para Motta (1979), o planejamento estratégico consiste em um processo sistemático de olhar para fora e para frente na construção de uma visão de futuro, de forma que possa adaptar e transformar a organização frente às rápidas mudanças do ambiente externo.

Oliveira (2007,p.48) acrescenta que “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”. Esse tipo de planejamento foca nos objetivos de médio prazo e é desenvolvido pelos níveis intermediários da organização, por setores e não a organização como um todo. Complementando, Miranda entende que o planejamento tático em uma organização tem a função de fazer a ligação entre o que a organização pretende suas estratégias e a disposição dos recursos existentes, humanos e materiais.

Ainda segundo Oliveira (2013), o planejamento operacional se traduz em documentos escritos que constam as metodologias de desenvolvimento e execução das atividades, conforme as áreas funcionais da empresa, que venham a gerar seus resultados específicos. Tem enfoque nas atividades realizadas no momento, de forma detalhada para se obter a máxima eficiência, eficácia e efetividade.

Logo, após esses conceitos, podemos extrair que o planejamento estratégico é estabelecido pelo nível mais alto da organização, a partir das condições ambientais internas e externas, que estabeleçam uma direção a ser seguida. Dentro desse contexto são estabelecidos objetivos por área de trabalho, que chamamos de planejamento tático, e após seu desdobramento, implantamos a nível operacional os métodos e procedimentos que necessitamos para alcançar os resultados.

No que concerne a administração pública, a forma de planejamento que mais se adequa aos seus objetivos é aquela que direciona o planejamento combinando com as diretrizes a serem seguidas para que se obtenha uma melhor eficiência na prestação dos serviços públicos. Nos dias atuais, as instituições públicas ainda têm

características de gestão burocrática, com conceitos tradicionais que dificultam o exercício da gestão de modo que a torne eficiente.

Dentro de uma organização, o planejamento estratégico tem a função de descrever e utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis a fim de que se alcancem os objetivos propostos. De acordo com Fischmann (2009,p.27), “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”.

Bryson (1995) propõe um modelo de planejamento estratégico, no qual considera fundamental em sua análise identificarmos conceitos determinantes ao planejamento como: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planejamento e sua retroalimentação.

Essa metodologia não serve apenas como uma programação fixada num papel é sim, um processo administrativo que deve ser colocado em prática, de forma flexível e adaptável, e usado de forma coerente.

A administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função. E o exercício dessa função pública, em um Estado de Direito, é voltada necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei e voltada à realização do interesse público, do bem comum. Assim, o planejamento, método importado da administração empresarial, ao ser aplicado à administração pública e, mais especificamente, à administração judiciária, deve necessariamente imbuir-se das instituições de direito público e subordina-se aos princípios a ele inerentes (SILVA, 2006, p.12).

Bryson (1988) diz que para o processo de planejamento estratégico no setor público é necessário ter alguns atributos para que se obtenha sucesso. Ter pessoas, líderes responsáveis por garantir a legitimidade do processo e uma equipe bem preparada. Esses líderes devem, ainda, ter habilidade de extrair informações e sinergia entre as pessoas nos momentos de discussão e decisões. Também ter flexibilidade para poder compreender possíveis rompimentos e analisar diferentes pontos de vista.

Para Cavalcanti (2014, p.99),

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos.

Por ser um atividade desenvolvida pelo Estado a assegurar o alcance dos interesses coletivos, os participantes deste processo devem estar preparados, tenham visão a longo prazo e foco nos resultados organizacionais propostos em seus instrumentos de planejamento para a otimização das atividades.

Dessa maneira, a escolha das estratégias nas organizações públicas “reside na geração de valor para os clientes, pela busca por um estado de excelência na produção de bens ou prestação de serviços” (CAVALCANTI, p.128).

2.6 Matriz SWOT como ferramenta estratégica

No contexto do planejamento estratégico e na busca de uma construção do cenário organizacional eficaz, deve haver uma percepção acerca dos ambientes externos e internos, para isso, uma das ferramentas propostas é a Matriz SWOT, em português F.O.F.A., criada por Kenneh Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, essa ferramenta estuda a competitividade de uma organização conforme suas quatro variáveis - *Strenghts*, *Weaknesses*, *Oportunities* e *Threats* - em sua tradução: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Mintzberg et al. (2000) enquadram a análise SWOT na escola de pensamento sobre formulação estratégica conhecida como Escola do Design, que entende “estratégia econômica como a união entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente” (CHRISTENSEN et al.,1982).

Ainda conforme entendimento de Mintzberg et al. (2010) acrescentam que apesar da administração estratégica ter se desenvolvido e crescido em várias direções, o modelo de SWOT continua a ser usado como uma peça central, que mostra as diretrizes típicas sobre a abordagem interna e externa.

A percepção e análise dessas características se tornam imprescindível para o autoconhecimento organizacional e a tomada de decisões por gestores. Oliveira (2007, p.37) define a análise SWOT como:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlada - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto fraco é a situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Quadro 2: As quatro zonas na Matriz SWOT

SWOT	AJUDA (na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum, (2013, p.8)

A contribuição da análise SWOT, de acordo com Martins e Turrioni (2002), está em transpassar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faça sentido. As quatro combinações são chamadas:

- a. **MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades):** Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.
- b. **MAXI-MINI (Forças e Ameaças):** Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças.
- c. **MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades):** Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.
- d. **MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças):** Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

Para Mintzberg et al. (2000), toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, certa dose de risco, portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou fraco. Contudo, a aplicação de ferramentas de análise estratégica permitirá à empresa um panorama sobre sua atuação e suas possibilidades de escolha.

Para Casarotto Filho (2010, p. 43), “a função da análise do meio ambiente é detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”, assim o ambiente seja interno ou externo, é o local apropriado para a realização de um estudo a fim de que se formalize o planejamento estratégico.

Para Maximiano (2004,p.385), “uma das bases para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de enfoque sistêmico e do planejamento estratégico”.

Maximiano (2004) ainda esclarece que: adaptar a empresa ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes. Os desafios vêm de diversas fontes e não apenas dos concorrentes. Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidade para todos os tipos de organizações (MAXIMIANO, 2004, p.381).

Para um diagnóstico estratégico interno à organização devemos primeiramente ter conhecimentos dos seus recursos organizacionais (humanos,materiais e financeiros), ou seja, aqueles necessários à realização de processos e atividades administrativas.

Para Tavares (2005,p.39), as forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, capital humano. O ambiente interno de uma organização é formado por todos os seus colaboradores incluindo sua cultura de trabalho, políticas, diretrizes e outros fatores.

Essa análise ambiental identifica as capacidades internas à instituição relativas a seus serviços oferecidos, recursos e habilidades, especificando suas variáveis controláveis (pontos fortes e fracos) oferecendo aos gestores obterem maior conhecimento das habilidades e deficiências internas à organização e conseqüentemente poderem determinar com maior clareza suas prioridades. Já em

uma análise do ambiente externo, que se traduz em variáveis incontrolláveis, são consideradas as variáveis do macro ambiente, a exemplo, variáveis econômicas, políticas, financeiras, concorrentes, etc.

Bethlem (2002,p.159) afirma que “o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento da história das empresas isto foi mais verdadeiro do que no momento atual”.

Conforme Oliveira (2011), a análise externa deve considerar uma série de variáveis, sendo as mais importantes: mercado nacional e regional; evolução tecnológica, fornecedores; aspectos econômicos e financeiros; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classes; órgãos governamentais; mercados de mão de obra e concorrentes.

Conforme Pereira (2010) são consideradas oportunidades os fatores que facilitam o cumprimento da missão, ou, as situações do ambiente externo que podem ser aproveitadas para aumentar a sua competitividade. Ainda segundo o mesmo autor, as ameaças são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão, ou, as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

A matriz SWOT, como modelo de apoio a tomada de decisões proporciona a formulação de políticas que serão utilizadas no processo de planejamento estratégico adotando estratégias a fim de buscar sua sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

Para construção da ferramenta em questão, em primeiro lugar se deve listar as oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo juntamente com os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno. A partir da listagem desses itens e a interpretação das suas inter-relações, a organização deve planejar as políticas e diretrizes mais apropriadas para cada situação. Esses cruzamentos de informações contidas nas quatro células da matriz indicarão a situação da organização e qual rumo tomar.

Com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) os passos para utilização da ferramenta de diagnóstico organizacional, matriz SWOT, são:

- Formular uma lista de pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma,

busca-se utilizar da técnica do brainstorming, com intuito de formular todas idéias possíveis para a estratégia da empresa;

- Desenvolver entrevistas de forma individual – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto às pessoas chaves da organização. Busca-se com isso avaliar os itens sob o ponto de vista da organização como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.
- Organizar as informações coletadas – A principal ideia para a ordenação das informações é a própria estrutura da matriz SWOT. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, serão colocadas em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativos serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;
- Priorizar as questões – Na lista das ideias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o feedback entre todas as pessoas envolvidas de forma a ser definida a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturada a matriz e as ideias que foram priorizadas deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

Diferentemente do cenário estratégico das empresas privadas, que buscam estratégias competitivas a fim de alcançarem maiores lucros, no âmbito das organizações públicas a estratégia consiste na busca pela excelência na prestação de seus serviços ao público. Conforme explica Cavalcanti (2014, p.128):

A questão estratégica para uma organização situada no âmbito do setor público, ou de uma organização sem fins lucrativos, não consiste na busca por uma vantagem competitiva. O objetivo reside na geração de valor para os clientes pela busca por um estado de excelência na produção de bens ou prestação de serviços, que requer, também, a continuada perseguição da conquista de níveis de desempenho operacional cada vez mais elevados.

Por serem sistemas dinâmicos e complexos, as instituições públicas têm um grande desafio de transformar suas estruturas caracterizadas como burocráticas e hierarquizadas em organizações eficientes e que priorizem o planejamento como ferramenta para sua sobrevivência e principalmente a tomada de decisões. Com isso, se faz necessário levar em consideração os ambientes aos quais estão inseridas, identificando as variáveis que irão impactar de alguma forma. Nesse sentido, a administração pública pode e deve se espelhar no modelo de gestão privada sem que perca a sua finalidade que é a garantia do bem estar social e a defesa do interesse coletivo.

Conforme entendimento de Dias (1998) as organizações podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo suas informações e fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções de prestar serviços para a sociedade, buscando uma maior eficiência da gestão pública e uma melhor prestação de serviços para a sociedade.

Um dos pontos críticos à gestão pública e ao cumprimento do seu planejamento é a descontinuidade administrativa ocorrida por mudanças de gestores e do próprio corpo funcional não permanente. Muitos dos governantes priorizam projetos aprovados em seus mandatos, predominando quase sempre os critérios políticos em vez de projetos com capacidade técnica e de viabilidade adequada. A administração pública deve levar em consideração a prestação de seus serviços públicos pautados na eficácia, eficiência e efetividade correlacionando os resultados obtidos com os objetivos pretendidos.

Fatores como eficácia, eficiência e efetividade devem sempre estar ligadas ao setor público e sua prestação de serviços. A matriz de análise SWOT tem o intuito de selecionar as estratégias que venham a garantir o alinhamento entre as ameaças e oportunidades do macro ambiente e os pontos fortes e fracos do microambiente, identificando as oportunidades, evitando as ameaças, controlando os pontos fortes e fracos, concomitantemente.

Deste modo, o gestor de posse de um bom planejamento e utilizando-se de uma de suas ferramentas, a citada anteriormente, terá como função o recolhimento e análise das informações para posteriormente avaliar as alternativas de tomada de decisões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico é o que caminho que traçamos, de forma precisa e coerente, para atingir os objetivos e para isso é necessário dividi-lo em etapas. Conforme Michel (2009,p.35) diz que a metodologia num planejamento deve ser entendida como o “um caminho que se traça para se atingir um objetivo qualquer. É, portanto, a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas”.

Duarte e Barros (2011,p.45) afirma que “as técnicas de pesquisa disponíveis na literatura são como um conjunto de ferramentas. A escolha adequada da ferramenta de trabalho é fundamental para conseguir êxito na pesquisa”.

Gil (2008,p.8) acrescenta “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Ainda segundo Gil (2008,p.26), a pesquisa é vista como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual se efetuou o levantamento de referenciais teóricos acerca do tema, com a finalidade de obter uma ampliação dos conhecimentos sobre este construindo assim, os principais conceitos da pesquisa. A análise bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, dentre eles, livros e artigos científicos disponibilizados em portais de periódicos da CAPES. Nos portais de periódicos foram utilizadas palavras-chaves como: controle interno, controle interno no serviço público, planejamento estratégico, matriz SWOT, pesquisas essas realizadas entre os meses de junho a dezembro de 2017. Outra técnica utilizada foi a pesquisa documental, realizada através de documentos internos à instituição e documentos contidos em site e portal da transparência.

A fim de proporcionar uma melhor compreensão sobre a metodologia desta pesquisa, esse capítulo foi dividido nos seguintes tópicos:

- Caracterização da pesquisa;
- Universo e sujeitos da pesquisa;
- Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa;
- Análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho teve como objeto de estudo analisar o perfil do controle interno do Campus V da Universidade Estadual da Paraíba na perspectiva do planejamento estratégico e sua eficácia na gestão. Em relação ao objetivo geral, a pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, pois, buscamos obter mais informações acerca do tema proposto, bem como descrever a importância de um sistema de controle interno voltado ao processo administrativo numa instituição de ensino superior.

Ainda conforme Gil (2010,p.27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa descritiva tem o propósito de analisar as características de fatos ou fenômenos, onde se busca observar, registrar e analisar suas relações e conexões. Conforme Michel (2009, p.44):

A pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar fenômenos, relacionando-os com o ambiente.

Quanto aos métodos empregados, essa investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, para Oliveira (2007), a pesquisa bibliográfica pode ser vista como uma espécie de ferramenta de estudo e análise de documentos científicos que podem ser: livros, periódicos, artigos científicos dentre outros. Duarte e Barros conceituam a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

Um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessário. (DUARTE;BARROS, 2011 p.54)

A pesquisa documental, característica também desta pesquisa, busca informações em documentos que ainda não são considerados científicos, de acordo com Lima (2004), pressupõe o exame ou reexame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico no objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado. Ou seja, a partir de registros já existentes na instituição estudada, foram extraídas informações essenciais para o alcance dos objetivos.

Já Apolinário (2009) afirma que a pesquisa documental é:

Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova. Incluem-se nesse universo os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros, as imagens, entre outros. (APOLINÁRIO, 2009, p.67)

Referente à pesquisa documental, a princípio, foram selecionados documentos internos à instituição UEPB que pudessem auxiliar na composição da revisão de literatura e à pesquisa bibliográfica, utilizou-se também de livros, leis e artigos disponibilizados no portal de periódicos da CAPES.

Para a realização da investigação dos objetivos específicos propostos, serão utilizadas entrevistas estruturadas com a amostra da pesquisa.

3.2 Universo e sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa abrange todos os 08 (oito) campi da Universidade Estadual da Paraíba, localizados nas cidades de: Campina Grande, Lagoa Seca, Catolé do Rocha, Patos, Araruna, João Pessoa, Guarabira e Monteiro. Destarte, nossa amostra compreenderá o Campus V da instituição, localizado na cidade de João Pessoa/PB, criado em 2006 fruto da conquista e implantação da autonomia financeira da instituição que, viabilizou sua expansão, trazendo para a capital do estado um campus da universidade a fim de atender a demanda local. Atualmente atende 1322 alunos³, ofertando 3 cursos de graduação (Arquivologia, Ciências Biológicas e Relações Internacionais), 1 curso de pós-graduação (Mestrado em Relações Internacionais) e 1 Centro de Línguas que oferta cursos de línguas estrangeiras ao público externo e servidores da instituição.

3.3 Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa

Conforme Michel (2009, p.50) “por método entende-se um procedimento {...} utilizado para se obter um resultado desejado”, já a técnica, subentende-se que “é o instrumento de aplicação do plano, os passos a serem seguidos”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas em uma pesquisa servem para análise e explicação do que se estudou, sua elaboração e aplicação devem ser feitas de forma criteriosa para que não comprometa os resultados.

³ Dados fornecidos pelas coordenações de cursos.

Para obtenção de dados, nesta pesquisa, foram utilizados como técnicas de pesquisa a entrevista que, segundo Severino (2007,p.124), a entrevista é uma: “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitada aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado”.

Nas palavras de Richardson (2011,p.207), “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A a uma pessoa B”.

Marconi e Lakatos (2008,p.198), acrescentam que a entrevista “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

Inicialmente, para a coleta de dados, foi estipulado um quantitativo de dez entrevistados servidores da instituição que lidem diretamente, ou seja, os responsáveis pela utilização e aprimoramento do sistema de controle interno, a saber, esses servidores são professores que exercem além da docência, também a função de gestores administrativos e, servidores técnico-administrativos com função de secretários dos setores existentes. Porém, o período de coleta de dados coincidiu com o período de férias coletivas estipulado pela administração central. Com isso, houve uma dificuldade em encontrar todos os servidores, em especial, os coordenadores de cursos. A escolha da amostra de dez servidores foi em decorrência da existência de cinco setores⁴ que contém chefes setoriais (Coordenação de cursos e Direção de centro), assim, foram entrevistados os respectivos chefes ou adjuntos e secretários pertinentes a estes setores.

As entrevistas ocorreram no próprio Campus V, no período entre 20/12/2017 e 09/01/2018 mediante agendamento prévio com os sujeitos da pesquisa. A entrevista é contida de 6 (seis) perguntas, com base nos objetivos do trabalho contidas de questões relevantes à problemática que se pretende realizar. O instrumento de coleta de dados (**APÊNDICE A**) está estruturado da seguinte forma: primeira parte contendo perguntas referentes a informações gerais do participante (e-mail, cargo/função e tempo de ocupação no cargo), a segunda parte buscou

⁴ Foi excluído da pesquisa o setor Coordenação do curso de Relações Internacionais por ser o atual setor que a autora exerce suas funções, a fim de evitar repostas tendenciosas.

alcançar o objetivo específico “*Realizar um diagnóstico institucional, a partir da ferramenta de análise matriz SWOT*” mediante duas perguntas abertas e, por fim, a terceira parte procurou alcançar os dois seguintes objetivos específicos “*Averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos*” e “*Descrever as contribuições das ferramentas de sistema de controle interno para execução de melhores serviços públicos*”, também com perguntas abertas que, segundo Markoni e Lakatos (2010), questões abertas proporcionam ao entrevistado a liberdade de responder de acordo com sua própria linguagem e opinião.

As entrevistas ocorreram concomitantes as gravações de áudio, mediante autorização dos entrevistados, para que pudessemos obter um maior número de informações fidedignas. Após a coleta, os dados foram transformados em narrativas, utilizando-se do *software Speechlogger*, que é aplicado no reconhecimento de voz e da sua tradução instantânea. Esse programa transforma a fala em texto de uma maneira automática e com uma boa qualidade, sendo necessário realizar algumas correções.

Destaca-se também, que a aplicação da entrevista foi feita a partir de autorização da instituição (**APÊNDICE B**) e aprovação do Comitê de Ética (**ANEXO A**). Quanto aos riscos, pode-se afirmar que foram mínimos durante a coleta de dados. Dessa maneira, o estudo visou contribuir para o conhecimento e análise do perfil de controle interno do Campus V da Universidade Estadual da Paraíba.

Quadro 3: Estrutura da entrevista

Objetivos relacionados	Questões
Realizar um diagnóstico institucional, a partir da ferramenta de análise matriz SWOT- <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunitie, Treats</i> .	1 e 2
Averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos (sistemas informatizados, planilhas utilitárias...)	3,4,5 e 6
Descrever as contribuições das ferramentas de sistema de controle interno para execução de melhores serviços públicos	3,4,5 e 6

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Breve histórico da Universidade Estadual da Paraíba/UEPB

A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB é oriunda da antiga Universidade Regional do Nordeste (URNe), da cidade de Campina Grande, criada pela Lei Municipal nº 23 de 15 de março de 1966. Após a sua criação, passaram a integrar a URNe as Faculdades de Filosofia e de Serviço Social, a Faculdade de Direito, Odontologia e a de Arquitetura e Urbanismo de Campina Grande. Em seguida uniram-se a estas as Faculdades de Ciências da Administração e a de Química. Em relação aos recursos para a manutenção da então Universidade recém criada, o Governo Municipal ficava autorizado, conforme determina o artigo 3º da Lei Municipal nº 29/1966, a celebrar convênios com a Fundação para o Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (FUNDACT), criada em 1958, e a consignar anualmente no orçamento geral da Prefeitura Municipal de Campina Grande tais recursos.

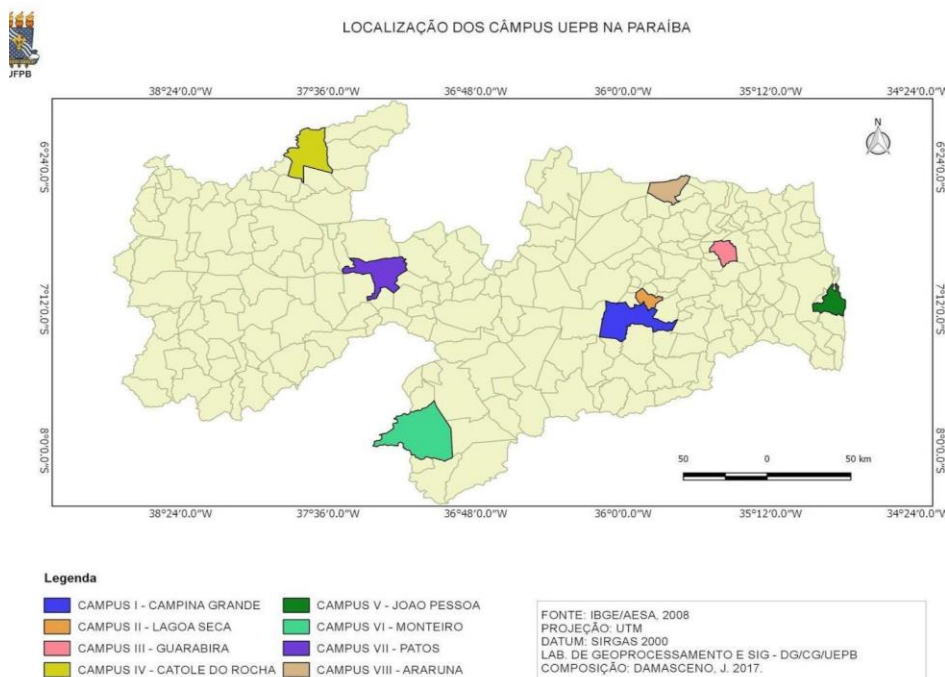
Em 20 de março de 1968, foi publicada a Lei Municipal nº 201, segundo a qual, além de consolidar os dispositivos das leis anteriores, estabeleceu o Poder Executivo Municipal (art. 3º) como instituidor da fundação de direito público, denominada Fundação Universidade Regional do Nordeste, desaparecendo, assim, a autarquia e criando-se a Universidade, sob a forma de Fundação. A URNe foi declarada de utilidade pública pelo Decreto nº 62.973 publicado em 10 de julho de 1968 e autorizada a inscrever-se no registro civil das pessoas jurídicas pelo art. 2º do Decreto Presidencial nº 63.572 de 07 de julho de 1968.

Em 11 de outubro de 1987, foi sancionada a Lei Estadual nº 4.977, criando a Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Paraíba e autorizada a receber todo o patrimônio, os direitos, as competências, as atribuições e as responsabilidades da até então URNe, em Campina Grande, e do Colégio Agrícola Assis Chateaubriand, em Lagoa Seca.

Atualmente a instituição conta com uma infraestrutura de 08 (oito) câmpus, instalados pelo estado em cidades consideradas como polo de desenvolvimento. Oferta cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e a distância, além de uma escola agrícola localizada na cidades de Lagoa Seca (Campus II), uma escola agrotécnica em Catolé de Rocha (Campus IV) e uma

escola técnica em saúde que, oferta cursos profissionalizantes, na cidade de Campina Grande.

Figura 4: Localização dos câmpus da UEPB na Paraíba



Fonte: Documentos Internos Proplan/UEPB (2017).

Além dos campi citados acima, a universidade em parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária do Estado da Paraíba (SEAP) e a Vara de Execuções Penais do Tribunal de Justiça da Paraíba, disponibiliza de um campus avançado localizado na Penitenciária Regional Raymundo Asfora (Serrotão) em Campina Grande, com objetivo de levar conhecimento e cidadania aos apenados por meio da educação, como forma de ressocialização dos apenados. Conforme dados institucionais⁵, em mais de três anos de funcionamento (desde 2013), mais de 600 detentos tornaram-se alunos da instituição, acreditando na educação como uma ferramenta de mudança de vida.

De acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2022, p.32), a UEPB é centrada no compromisso de contribuir para o desenvolvimento educacional, econômico e cultural da Paraíba, atuando em várias áreas de conhecimento, formando profissionais de excelente nível para atuar no campo

⁵ Disponibilizados no Balanço Social/UEPB (dez 2012 a dez 2016, p.18)

técnico-científico com propostas para o enfrentamento da problemática estadual sem contudo perder a visão regional, nacional e internacional das questões correlatas.

A instituição teve sua autonomia universitária implementada através da Lei nº 7.643, em 06 de agosto de 2004, em seu Art. 1º fica disposto que “a Universidade Estadual da Paraíba, nos termos dos artigos 208, inciso III, e 285, ambos da Constituição do Estado, gozará de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Complementando o Art. 1º, seu parágrafo único diz que “ficam assegurados à Universidade Estadual da Paraíba - UEPB os recursos orçamentários e financeiros previstos nesta lei, cuja aplicação observará as normas constantes na legislação em vigor e, especialmente, as referidas no art. 37 da Constituição Federal”. Destarte, a lei diz que os repasses serão feitos através de duodécimos, até o último dia de cada um dos meses, sendo de exclusiva responsabilidade da instituição suas despesas de custeio, pessoal, encargos e investimentos.

Após a publicação desta lei e sua entrada em vigor, a instituição passou por transformações político-institucional bem como um processo de expansão, alcançando outras regiões paraibanas com implantação de novos campi e ampliando sua oferta de cursos e vagas de ingressos. A autonomia, inicialmente, facilitou novas contratações, afastamentos para capacitação, captação de verbas para pesquisas contribuindo para uma maior gestão e racionalização de gastos.

Uma instituição baseada em valores assegurados em seu regimento interno, no Plano de Desenvolvimento Institucional e empenhada para o bem estar de seus usuários, tem o dever de primar pela legitimidade de suas atividades através de um controle interno.

Devido a tamanha proporção de crescimento e expansão, tornou-se imprescindível a publicização, transparência, controle e fiscalização dos recursos públicos (financeiros e patrimoniais) utilizados pela instituição. No ano de 2013, a reitoria da instituição aprovou em resolução através do Conselho Universitário - CONSUNI, a alteração da redação de artigos do Estatuto, redefinindo finalidades de órgãos, e dando outras providências. Conforme o art. 1º:

Alterar a redação do art. 2º do Estatuto que passa a ter o seguinte teor: Art. 2º. A Universidade Estadual da Paraíba goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos de que dispõem, respectivamente, os artigos 207 da Constituição Federal, e 285 da Constituição do Estado da Paraíba. (RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2013.)

Já em seu segundo artigo, a resolução promove alterações na estrutura dos órgãos de gerência de nível superior I e II, com criação, extinção e readequação de setores, dentre eles a criação da Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno.

Art. 2º. Promover alterações na estrutura dos Órgãos dos Níveis de Gerência Superior I e II, com:

II - a criação:

- a. da Pró-Reitoria Estudantil – com a finalidade precípua de gerir as ações e projetos especificamente destinados ao apoio à comunidade estudantil;
- b. da Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno, no Nível de Gerência Superior II – com o objetivo de promover, em caráter permanente, auditoria e controle nas contas da instituição;
- c. da Coordenadoria de Bibliotecas;
- d. da Coordenadoria de Câmpus Avançado, com equivalência à Direção de Centro. (RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2013.)

O setor citado na resolução acima se encontra na atual estrutura funcional da instituição, mas, de fato, ainda não há uma atividade permanente.

4.2 Conhecendo o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas-CCBSA/UEPB⁶

Na capital do estado o campus foi instituído pela Resolução do Conselho Universitário nº 25, no ano de 2006, com a seguinte redação: “Art. 1º - Criar o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas (CCBSA) do Campus V, em João Pessoa (PB)”. Denominado de Ministro Alcides Carneiro, o campus trouxe para o litoral do Estado cursos pioneiros com a intenção de atender as demandas locais.

A aula inaugural ocorreu em 28 de agosto de 2006, com a palestra “A Nação brasileira”, sobre a função social da universidade pública. Naquele momento, a então reitora da instituição, Marlene Alves, em seus cumprimentos aos alunos, desejou boas vindas e reafirmou o objetivo da UEPB em formar jovens comprometidos e contribuir com o desenvolvimento do estado. Destacou também a relevância dos cursos implantados no atual campus.

Hoje o campus oferta três cursos de graduação: dentre eles, bacharelado em arquivologia, criado também em 2006, o curso tem desempenhado papel importante no sentido de ampliar o conhecimento científico na área e formar profissionais. Outro curso ofertado é o bacharelado em ciências biológicas, que busca formar

⁶ Texto adaptado da UEPB e disponível em <http://centrosuepb.edu.br/ccbsa/sobre>

profissionais com sólidos conhecimentos em biologia, preparados para conhecer a diversidade biológica. O curso conta com onze laboratórios que auxiliam no aprendizado dos alunos.

Outro curso em funcionamento é o bacharelado em Relações Internacionais, criado também em 2006, sendo pioneiro na área no estado da Paraíba, surgiu como uma área promissora com caráter multidisciplinar. O curso de pós-graduação ofertado é o Mestrado em Relações Internacionais, que além dos docentes da instituição também conta com a cooperação de docentes da Universidade de Brasília. No campus, existe também o Núcleo de Línguas, que foi criado com o propósito de suprir a demanda do curso de Relações Internacionais, hoje oferta cursos de português, inglês, espanhol e francês, voltados aos discentes, docentes, servidores e comunidade em geral.

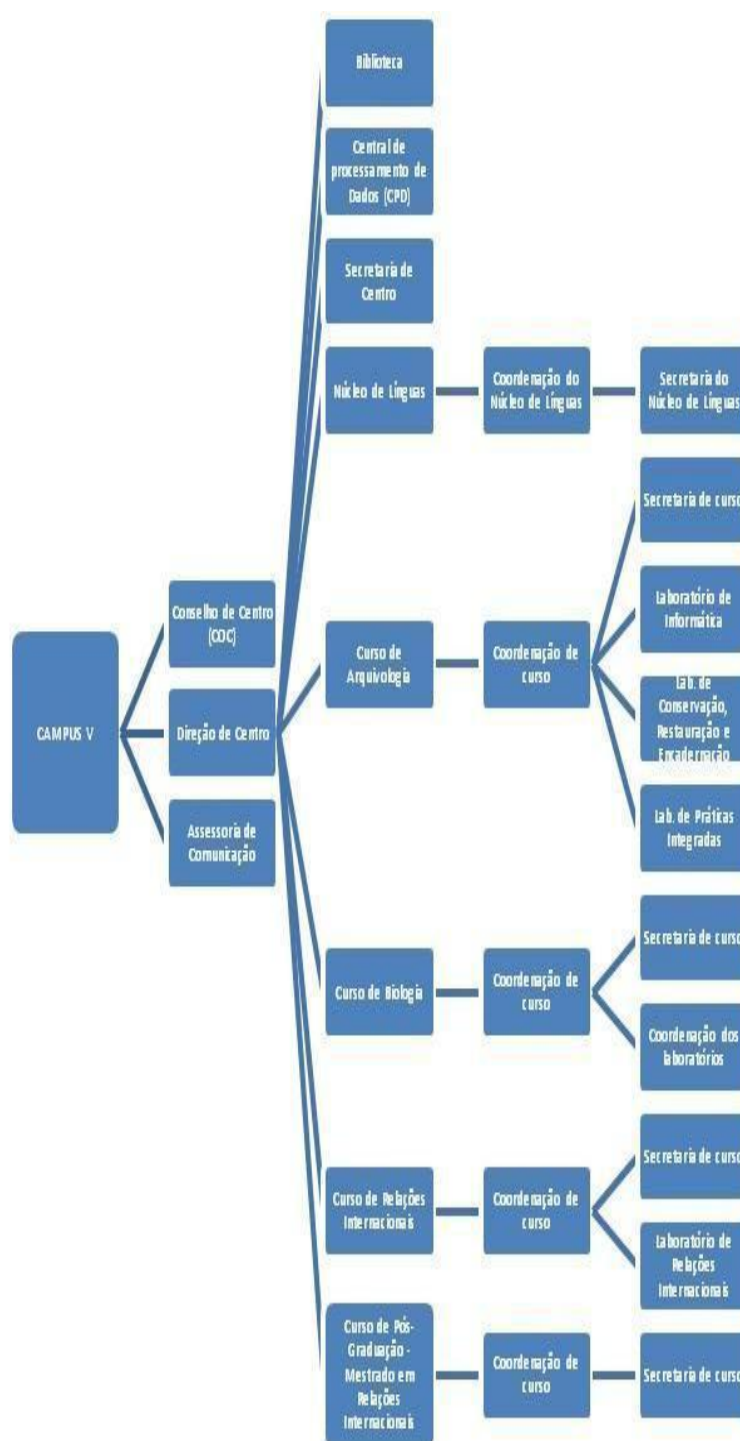
A sede atual do Campus V funciona na Escola José Lins do Rêgo e conta com uma estrutura composta por laboratórios, salas de aula com equipamentos tecnológicos e acesso à internet, além de biblioteca composta de acervo com mais de 10 mil livros. Seu corpo funcional conta com 52 (cinquenta e dois) técnicos-administrativos⁷ contendo funções de nível médio e superior, 64 (sessenta e quatro) docentes em regime estatutário⁸, 05 (cinco) docentes temporários⁹ e 06 (seis) prestadores de serviços que executam atividades de apoio (limpeza, construção, etc.). A atual estrutura setorial pode ser verificada da melhor forma no organograma apresentado logo abaixo:

⁷ Dado disponível em <http://comissoes.uepb.edu.br/cppta/servidores-tecnicos/>

⁸ Dado disponível em <http://comissoes.uepb.edu.br/cppta/servidores-docentes/>

⁹ Dado disponível em <http://comissoes.uepb.edu.br/cppta/servidores-docentes/>

Figura 5: Organograma campus V



Fonte: Adaptado e elaborado pelo autor (2017)¹⁰.

¹⁰ Organograma adaptado, pois o original disponibilizado contém o setor Polo de Educação a Distância como subordinado à direção de centro do Campus V, mas, é integrante da Pró-reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância (PROEAD), que fica localizada no Campus I (Campina Grande).

4.3 Análise e discussão dos resultados

Para a realização da análise e discussão dos resultados se procedeu aos seguintes passos: a) transcrições das gravações ocorridas durante as entrevistas; releitura dessas gravações para identificação de pontos principais; c) agrupamento dessas respostas; d) organização e interpretação desses dados, juntamente com as demais fontes bibliográficas e documentais utilizadas ao longo da pesquisa.

A apresentação dos resultados será feita em duas partes, a fim de que se exponha a análise de forma didática, a primeira parte é composta pelas características dos sujeitos e a segunda, apresenta os resultados referente as perguntas que responderam os objetivos específicos. Ressaltando que conforme as entrevistas foram gravadas e transcritas, os entrevistados tiveram suas identidades preservadas e foram identificados a partir da seguinte nomenclatura: entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2), entrevistado 3 (E3), e assim por diante.

Quadro 4: Perfil dos entrevistados

Função/Cargo	Frequência	%
Diretor	2	22,22
Coordenador de curso	1	11,11
Técnico-Administrativo	6	66,66
TOTAL	9	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nessa primeira parte da análise, buscou-se caracterizar os entrevistados a partir de seu Cargo/Função, etapa importante tendo em vista o conhecimento do perfil dos participantes.

Quadro 5: Tempo no cargo

Tempo	Frequência	%
Até 1 ano	1	11,11
De 1 ano e 1 mês a 4 anos	4	44,44
Acima de 4 anos e 1 mês	4	44,44
TOTAL	9	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na interpretação dos dados referente ao tempo de serviço, observamos que 44,44% dos entrevistados ocupam o cargo acima de quatro anos, o que caracteriza um tempo razoável de experiência no cargo e na execução das suas atividades.

Para o atingimento do objetivo específico (a), foram feitos os seguintes questionamentos: **“Quais os pontos fortes e fracos que você identifica na instituição a partir de sua visão (conforme sua função)? Quais oportunidades e ameaças você identifica na instituição?”**. Para uma melhor clareza, explicaremos

um pouco sobre como é feito o planejamento no Campus V e em seguida, abordaremos a ferramenta de análise Matriz SWOT construída a partir dos dados coletados na pesquisa.

A forma de planejar nas organizações públicas difere das demais primeiro por terem finalidades diferentes e segundo, pelo fato de que nas públicas poucos gestores põem em prática ou sabem o que é um planejamento estratégico de fato. O Ministério do Planejamento institui o Plano Plurianual (PPA), mas os gestores se concentram mesmo na Lei Orçamentária Anual (LOA), que tem período de um ano para execução das ações, com isso acaba desencadeando uma descontinuidade de atividades e metas.

Na instituição pesquisada vimos que ela conta com um valioso instrumento de planejamento estratégico, o Plano de Desenvolvimento Institucional, que foi construído por uma comissão de gestores e consultores externos. Também durante sua construção foi realizada reuniões nos oito campi a fim de que se ouvissem as reais demandas daqueles locais.

Um ponto ainda crítico é que a administração central da universidade é toda concentrada no Campus I, localizado em Campina Grande/PB, nos outros campi, há apenas a figura do gestor que responde como diretor de centro. Nesse sentido, há ainda entraves com relação a tomada de decisões, pois, por se terem as Pró-reitorias concentradas no campus I, qualquer decisão mais complexa que venha a ser tomada, terá que ser direcionada para aquele campus, ou seja, os diretores de centro têm uma autonomia decisória ainda um pouco suprimida.

O Campus estudado nesta pesquisa conta com o planejamento estratégico que é realizado entre os diretores e o secretário de centro de forma semanal, visando as variáveis macro ambientais de forma que também sejam atendidas as pequenas demandas. Conforme Motta (1979), citado na página 51, afirma que o planejamento estratégico consiste num processo de olhar para frente na construção de uma visão de futuro, de forma que se adapte e transforme a organização conforme as mudanças macro ambientais.

Outra forma de realização de planejamento é a feita através de reuniões pelo Conselho do Centro de Ciências Biológicas e Aplicadas (COC), realizadas mensalmente e tem como integrantes os diretores de centro, coordenadores de cursos e representantes da categoria de técnicos administrativos e, com isso, verificam as demandas mais solicitadas e tentam incluí-las no planejamento para

enfim serem atendidas. Conforme Ansoff (1991), diz que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades, sendo assim, o autor define estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa.

O Campus Central, campus I, disponibiliza a partir de seus sistemas informatizados janelas de formulários de solicitação para equipamentos e pedidos gerais que venham a existir no Almoxarifado Central, seguindo o planejamento e cronograma de licitações que a Pró-reitoria de Administração disponibiliza, sendo cada mês uma natureza de compra disponibilizada.

Para pedidos de itens que não contenha neste almoxarifado, o campus disponibiliza de quatro suprimentos de fundos anuais, no valor de cinco mil reais cada, sendo o diretor adjunto responsável pela sua utilização com supervisão da diretora de centro. Esse suprimento serve para atendimento de despesas eventuais ou aquisições emergenciais e não pode ser utilizado para pagamentos de prestação de serviços nem para compra de produtos de gêneros alimentícios.

Na obra “Safári da Estratégia” de Mintzberg et. al (2010), três escolas consideram como relevante a forma de planejamento estratégico, dentre elas, a escola da concepção que vê a estratégia como um processo de desenho informal que busca alinhamento entre as capacidades internas e externas, destaca-se também como uso no processo de formulação do planejamento estratégico a ferramenta de análise Matriz SWOT.

A partir dos dados coletados buscou-se construir a matriz SWOT referente ao campus V, abaixo apresentaremos a Matriz SWOT em forma de quadro, de modo que os dados fiquem mais concisos e claros, proporcionando um melhor entendimento.

Quadro 6: Matriz SWOT do campus V

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
VARIÁVEIS INTERNAS	Corpo funcional capacitado (E3,E5,E7,E9) Comunicação Intersectorial (E1,E2) Otimização dos processos (E1) Localização territorial do campus (E3) Recursos Humanos (E6) Controle de qualidade dos cursos (E7)	Recursos financeiros (E4,E6,E7) Relacionamentos Interpessoais (E5,E6) Centralização de algumas decisões (E1) Infraestrutura do campus (E3,E7,E9) Ausência de procedimentos (E8)
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
VARIÁVEIS EXTERNAS	Expansão do campus, cursos e projetos (E3,E5,E7,E9) Reconhecimento e visibilidade da instituição (E6,E7) Investimento em tecnologias (E7,E8)	Evasão de alunos (E4,E5,E9) Ambiente de trabalho não estruturado (E2) Subordinação financeira (E3) Política praticada pelo Governo Estadual (E6,E7) Ingresso reduzido de alunos devido a pouca oferta de cursos (E8)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme dados coletados na pesquisa e estruturada a Matriz SWOT, iniciaremos pelos pontos fortes citados pelos entrevistados. Um dos pontos realçados foi o **corpo funcional capacitado**, citado por quatro entrevistados. Segundo o entrevistado (E5):

Como ponto forte, a qualidade técnica científica do corpo da instituição, tanto na parte docente como de técnico-administrativo, acho que isso é um ponto forte, a qualificação e aprimoramento, a busca inclusive de alguns servidores por mestrado, enfim, por outras atribuições, acho isso um ponto positivo para o Campus V. (E5,2018)

O campus conta com um corpo funcional de técnico-administrativos e docentes que estão sempre em busca de melhoramento profissional, através de cursos de capacitação e pós-graduações, o que favorece a qualidade de conhecimento e serviços prestados.

Outro quesito levantado foi sobre a **comunicação intersectorial**, a troca de informações existente no campus, que favorece maior clareza quanto aos procedimentos que venham a ser executados. Conforme dito pelo E1, “[...] essa articulação que a gente tem, da troca de informações num ambiente, desde as coordenações de arquivologia até chegar à administração, direção de centro”. Com comunicação clara e sem ruídos, os servidores trabalham em harmonia e com maior eficiência, otimizando assim os processos.

Como ponto forte citado pelo E3, a **localização territorial do campus** da universidade, na capital do Estado. Conforme podemos observar na transcrição abaixo:

Poderíamos dizer que os principais pontos fortes hoje do campus V seria, o primeiro a localização, já que está situado na capital e isso possibilita para o campus a expansão [...] tem a questão da possibilidade de parcerias com instituições, já que existe várias instituições tanto governamentais quanto instituições privadas, que poderiam estar fazendo parcerias através de convênios com UEPB, para oferecer possibilidade de estágio para os alunos, Como já ocorre, possibilidade, por exemplo, também de parcerias para desenvolvimento de projetos de pesquisa científica, projetos voltados para comunidade, para melhoria tanto oferecer serviços sociais para a comunidade como também até culturais. (E3,2018)

Desse modo, a localização atual possibilita e provoca uma demanda de ingresso de alunos pelo fato de estarem numa cidade mais estruturada em relação aos outros campi situados em interiores, cidades menores e às vezes precárias. Como benefício, devido à localização, o entrevistado citou a possibilidade de parcerias com outras instituições.

O fator **recursos humanos** foi citado no sentido de apoio, de coletividade dos servidores na execução das atividades, em ter boa vontade em prestar serviços públicos.

Acho como positivo são os recursos humanos e como negativo a intolerância e o individualismo da, de determinada categorias e até mesmo da própria categoria técnica- administrativa [...] Então, acho que as vezes, essa intolerância essas coisas partem de todos os setores, trabalhar numa gestão com muitas pessoas tem disso, você não consegue de maneira alguma contemplar todos ao mesmo tempo, mas todos são extremamente fundamentais, eu tenho certeza que o campus V só está bem hoje porque todos trabalham muito. (E6,2018)

O entrevistado 6 citou recursos humanos como ponto forte na instituição porém, acrescentou que esse mesmo corpo funcional, em alguns quesitos, se prevalecem do sentimento de individualidade, assim, por vezes, tanto colabora quanto prejudica o funcionamento da instituição atingindo de forma direta o clima organizacional.

O **controle da qualidade** também é citado na forma de ponto forte no sentido de que, por existir poucos cursos no Campus V, há uma melhor fiscalização e controle no oferecimento dos serviços. Segundo o entrevistado número 7:

A qualidade dos cursos também é um ponto forte, certo? e como também é um ponto forte, da universidade do campus V, eu posso dizer que pelo fato de apenas serem três cursos então, o controle da qualidade se torna muito mais preciso, você pode se administrar melhor porque ainda está um hábito de um campus pequeno, então seria um ponto forte tá? (E7,2018)

Portanto, a gestão tem como ter um melhor acompanhamento e controle das atividades dos cursos.

Com referência aos pontos fracos apontados pelos entrevistados, temos os **recursos financeiros** como um maior entrave e um dos mais citados pelos entrevistados.

Em termos de finanças é.. claro, sempre gostaria que tivesse mais, sempre gostaria de trabalhar numa gestão que tivesse mais recursos, isso é óbvio, qualquer administrador gostaria que as coisas não fossem limitadas, que fossem sobrando né.. que a gente devolvesse dinheiro em vez de ficar faltando, mas como a gente não tem esse esse recursos sobrando, a gente tem que fazer o “ninja” né?. (E6,2018)

A universidade tem como sua maior verba o repasse feito pelo Governo Estadual, que é chamado de duodécimo, mesmo por ser autônoma financeiramente e administrativamente, conforme Lei nº 7.643/2004, ela depende de aprovação de seu duodécimo na Lei Orçamentária Anual pelo governador do Estado, o que compromete o bom funcionamento da instituição devido aos cortes de repasse que vem sendo feito nos últimos anos.

Os **relacionamentos interpessoais** também é um ponto considerado como fraco pelos entrevistados. O entrevistado 6 cita que “a intolerância das pessoas, a dificuldade das pessoas de o próprio individualismo, não dos técnicos, mas talvez dos docentes né, um dos elementos ligados a instituição que tem muito pensamento individual, particular”. Tal variável citada pelos entrevistados se houver persistência, pode vir a causar um comprometimento nas atividades da instituição.

A **centralização de algumas decisões** em relação a questões administrativas foi citada como um ponto fraco.

Em relação ao ponto fraco é, relacionado às questões administrativas, de ordem de documentos, que não são descentralizadas, são centralizadas, então a gente fica muito à mercê dessa centralização, isso dificulta o processo, os processos informacionais, se fosse descentralizados facilitaria mais as demandas administrativas, então, para mim eu considero isso um ponto fraco. (E1,2018)

Em vista disso a universidade por ter sua administração toda concentrada no campus I, na cidade de Campina Grande/PB, por vezes burocratiza alguns procedimentos que são realizados rotineiramente, fazendo com que os outros campi tenham uma gestão com poder de decisões suprimido.

A **infraestrutura do Campus** é um ponto bastante relevante e crítico, há onze anos existe o campus na capital e nunca teve instalações próprias. Atualmente funciona compartilhando suas instalações com a Escola Estadual José Lins do

Rêgo, o que já ocasionou e ocasiona diversos conflitos, desfavorecendo o clima organizacional. O entrevistado 3 diz que “há pouca estrutura física, a má divisão [...], por exemplo, as secretarias precisam passar por uma melhoria para criar um atendimento que seja melhor oferecido para os alunos”.

O entrevistado 7 complementa com a seguinte opinião,

Eu vejo como um ponto fraco aqui atualmente no campus V, é o fato de ainda estamos compartilhando com a Escola José Lins do Rego, isso nos limita ao crescimento, em termos de estrutura, isso nos limita outras.. outros objetivos que a universidade pode traçar, como também, por exemplo, o lançamento de novos cursos e também por exemplo, mais independência para o próprio Campus V, então o nosso problema, um ponto fraquíssimo, diz respeito ao fato da gente compartilhar ainda com a José Lins do Rego tá?. (E7,2018)

A gestão atual do campus V vem lutando para poder conseguir espaço próprio e assim poder melhorar cada vez mais o funcionamento da universidade. No local de funcionamento atual existe um amplo território que pode servir em benefício da instituição através da criação de um novo prédio contendo novas salas de aula e ambientes dignos de trabalho. Em 11 de outubro de 2017, o atual governador do Estado, Ricardo Coutinho, assinou a abertura do edital de licitação para construção de blocos e salas de aula e reforma das instalações da Escola José Lins do Rêgo e prometeu realocar os alunos e funcionários da escola em outro local, de forma que não prejudique a comunidade do bairro Cristo e Rangel, como também que venha a propiciar melhorias para o Campus V, como sua expansão, melhoramento de ambientes de trabalho e investimentos em novos projetos de pesquisa e extensão.

O E9 também compartilha da mesma opinião dizendo que “[...] como ponto fraco em relação ao campus a questão da infraestrutura, por o campus está num local onde é uma escola, muitas vezes não contribuindo para a questão do ensino”.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo, ou seja, variáveis incontrolláveis. Conforme citado na página 56, Bethlem (2002) diz que as mudanças constantes e repentinas ocorridas no ambiente externo influenciam diretamente as organizações, seus planos e suas estratégias.

Abaixo abordaremos as variáveis citadas pelos entrevistados como oportunidades para o Campus V, que são variáveis externas incontrolláveis pela instituição mas, que podem ser aproveitadas e favorecer a sua ação estratégica.

Como oportunidade citada nas entrevistas, temos a variável **expansão do campus, cursos e projetos**. O entrevistado 5 cita o seguinte:

Bom como uma oportunidade, eu vejo internamente uma busca por um aprimoramento, na questão, é.. de digamos de agregar mais mais valor ao Campus, de de criar cursos enfim, de expandir o campus, então eu acho que externamente é uma oportunidade, seria justamente a gente conseguir é..pegar uma demanda, uma demanda externa de alunos, uma demanda por outros cursos e, enfim de outras instituições que apresentem de forma deficitária, enfim, que não tenha o mesmo empenho, a gente aproveitar esses alunos no mercado que está se abrindo para outras profissões enfim, para outros mercados e a gente tentar também conciliar isso aqui internamente, tentar atender essa demanda que surge, até uma demanda própria como um curso de direito. (E5,2018)

Caso se concretize a transferência da escola para outro local, o campus V terá instalações próprias e com isso terá oportunidade de expandir cursos, projetos de extensão e pesquisa, principalmente os voltados à comunidade externa.

O E7 complementa citando que “nós temos um corpo docente, a maioria formado por mestres e doutores na grande maioria, então diante desse potencial há oportunidade de pesquisa e desenvolvimento, existem oportunidade de aumentar por exemplo mais cursos”. Diante disso, observamos que tudo será consequência, tudo dependerá, a princípio, da aquisição de uma estrutura física própria.

Outra oportunidade levantada foi a questão da **visibilidade e reconhecimento** que o Campus vem tendo a partir de suas ações e projetos comunitários. A universidade recentemente passou a ter um ponto de coleta seletiva disponibilizado pela Autarquia Especial Municipal de Limpeza Urbana (EMLUR), tudo isso fruto da visibilidade que a instituição vem tendo. Como observa o E6, “isso mostra que a gente está conseguindo nosso espaço com muita luta” e complementa, “isso para a gente foi um ganho, ou seja, são as oportunidades que no momento que a gente começa a fazer as coisas bem, as oportunidades vão surgindo, de engajamento [...]”.

A questão do **investimento em tecnologias** foi citado por dois entrevistados, o entrevistado 7 alega que “[...] a questão de mudar as tecnologias, que se a gente não se projetar, não melhorar nossos cursos né? avançando em harmonia com as tecnologias então a gente pode ficar um pouco para trás né?”. Diante disso, a instituição deve buscar aprimorar seus recursos tecnológicos já em uso, de forma que só venha a contribuir para o campus.

Eu acho que investir na área de tecnologia e pesquisa e e dependendo do sentido até a criação de um curso que chame a atenção da sociedade, questão não só só de desenvolvimento científico mas como de atrair alunos, é extremamente relevante. (E8,2018)

As ameaças assim como os pontos fracos são tópicos críticos apontados pelos entrevistados. As ameaças são variáveis que precisam ser monitoradas, pois, oferecem riscos à organização.

Conforme citado na página 55, Casarotto Filho (2010,p.43), afirma que “a função da análise do meio ambiente é detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”.

Posto isso, apresentaremos as variáveis que os entrevistados apontaram como ameaças à organização. A primeira é a **evasão dos alunos**, o E5 alega que:

Tem muita evasão de alunos por conta da própria estrutura, então quando se vai comparar né uma Universidade Federal com os cursos que se tem na parte de ciências biológicas ou em outras áreas, a demanda é criada ela tende a escolher em outras instituições, enfim em outros locais e não aqui por conta da parte estrutural. (E5,2018)

Devido a falta de instalações e infraestrutura adequadas, muitos alunos ingressam na universidade, mas após cursar o primeiro período pedem trancamento, transferência ou até mesmo desistência do curso.

O E4 complementa ainda dizendo que “a gente vai acabar fechando os cursos e compactando ainda mais o campus”. Sem perspectivas de melhorias nas instalações, não há como haver crescimento e implementação de novos cursos. Ainda com referência a questão da evasão escolar, o E9 diz que:

Como ameaça na Instituição podemos identificar a evasão dos alunos muitas vezes entram aqui com uma idéia, por ser uma instituição pública do Estado, é.. ser estruturada de toda uma estrutura que muitas vezes a gente encontra em outras instituições federais, no caso da UFPB e do IFPB, chegando aqui não encontra nessa.. esse perfil de universidade pública e acabam por abandonar o curso, por pedir transferência para outras instituições. (E9,2018)

O E8 apontou a ameaça **ingresso reduzido de alunos** devido a pouca oferta de cursos pela instituição. Essas variáveis junto com o ponto fraco de subordinação financeira são as mais preocupantes pela gestão, pois, esses fatores por vezes, acabam dificultando o cumprimento de metas e ações da organização.

Outra ameaça que está ligada à primeira diz respeito ao **ambiente de trabalho não estruturado**, o E2 diz que “a maior ameaça é a questão de ainda não ter definido um campus para cá, a biblioteca é geralmente uma unidade afastada por causa do barulho, precisa ser um ambiente silencioso e a gente ainda não está nesse ambiente adequado”. Por dividir instalações com a escola, a universidade

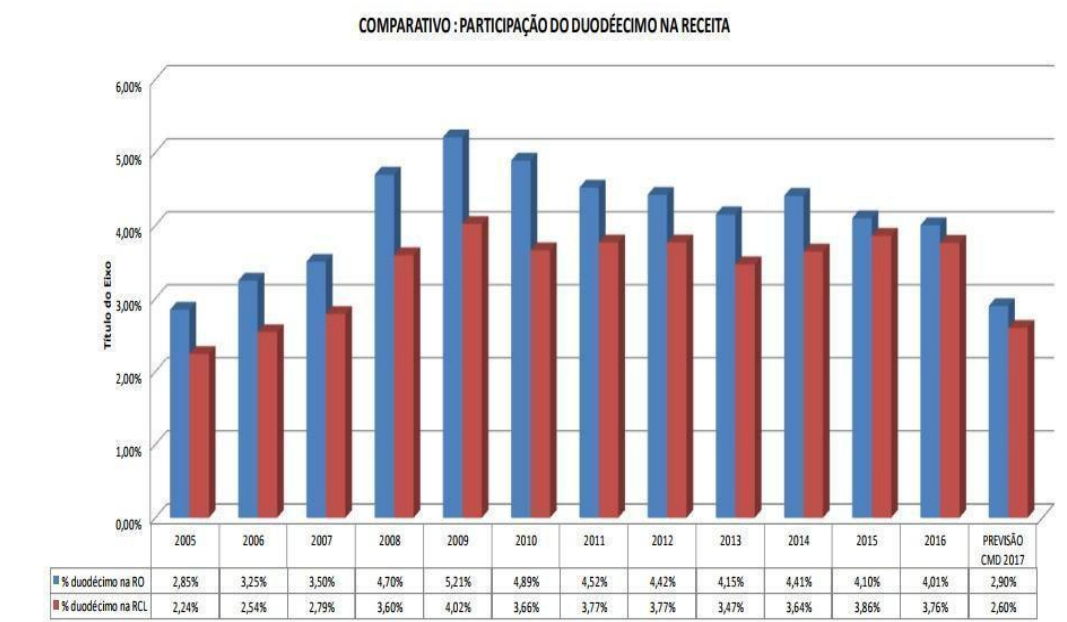
acaba tendo ambientes laborais pequenos e inadequados para o funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas.

Outra ameaça também citada em outros termos como ponto fraco é a **subordinação financeira** que a universidade tem perante o Governo do Estado. O E3 diz que:

[...] a UEPB tem uma total dependência da receita que é transferida através do duodécimo do estado, e na verdade deveriam é.. fazer com que, criar essa oportunidade, era justamente buscar a criar projetos voltados captar recursos para complementar o duodécimo, e isso falta, esse interesse ou este olhar da UEPB em gerar receita própria para não ficar totalmente essa dependência do duodécimo né, do que é repassado pelo governo ou mesmo até para, é uma forma de prestar serviços para comunidade sabe? de levar as mentes pensantes da instituição já que existe tantos profissionais de tantas pessoas qualificadas dentro da universidade que poderia estar elaborando projetos, que pudesse estar captando recursos e ao mesmo tempo contribuindo com o desenvolvimento Regional dentro do Estado da Paraíba ou de João Pessoa, onde o campus estivesse no caso está localizado, acho que é algo que tem que ser pensado repensado a UEPB. (E3,2018)

Seu maior recurso é oriundo do duodécimo que é repassado pelo Governo do Estado a fim de custear as despesas correntes e de capitais da instituição. Há algum tempo a universidade vem sofrendo cortes e reduções do montante financeiro que deveria ser repassado, contrariando assim a legislação que versa sobre sua autonomia universitária já citada no referido trabalho.

Figura 6: Comparativo participação do Duodécimo na receita



Fonte:Disponível

http://proreitorias.uepb.edu.br/proplan/download/gestao_orcamentaria/Comparativos-orcamento-e-duo-decimo-2005-A-2017.pdf (2018)

em

Conforme observamos na figura acima, desde o ano de 2012 está havendo um decréscimo no repasse financeiro efetuado pelo Governo Estadual o que vem ocasionando dificuldades na gestão da instituição.

Observamos também que, ainda há uma deficiência de gestão e incentivos no tocante a captação de recursos externos, tanto de empresas públicas quanto privadas. A **política praticada pelo Governo Estadual** também consta como uma forte ameaça à instituição, conforme entrevistados, por ainda haver subordinação indireta e dependência financeira.

Eu acho que a ameaça principal é a política, eu acho que a gente é..a política, a instituição por mais que seja pública, por mais que seja.. nós temos uma subordinação muito grande a campina grande, mas muito das coisas, principalmente as coisas macro [...] se governo quer fazer a obra se não quer fazer a obra, se quer ajudar ou não quer ajudar, esses fatores externos á instituição, eu acho muito grave, então, isso atrapalha bastante, eu acho uma ameaça porque? Porque desestabiliza a unidade que está aqui, ou seja, é uma desestabilização que faz com que a gente sofra pressão[...]. (E6,2018)

A citação acima do entrevistado reflete o quanto a política externa interfere no funcionamento do campus V e da instituição em sua totalidade.

Para o alcance do objetivo específico (b), “averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos (sistemas informatizados, planilhas utilitárias..)”, a princípio será abordado um pouco sobre alguns sistemas informatizados utilizados rotineiramente pelos servidores da instituição. Em seguida serão apresentados os dados coletados através das entrevistas realizadas.

A instituição tem apresentado avanços significativos na prática de processos de planejamento, resultantes de atividades contínuas por parte da gestão central e de uma cultura de planejamento das atividades acadêmicas e administrativas.

Atualmente, mantém e vem investindo cada vez mais na sua gestão em sistemas informatizados que também são utilizados como ferramenta de auxílio ao planejamento e ao controle interno, de forma a acelerar e otimizar as atividades administrativas interligadas entre setores internos e externos. Esses sistemas são desenvolvidos pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC/UEPB), o setor é responsável pela análise, projeto, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação administrativos e acadêmicos da universidade.

A exemplo, como principal sistema temos o Sistema Administrativo (SisAdmin), que envolve atividades referentes ao protocolo, memorando digital, compras, patrimônio, almoxarifado e serviços gerais; há o Webmail que dá acesso aos e-mails institucionais; sistemas relacionados a consulta de processos e autenticação de documentos. Há também o e-RH, sistema de Recursos Humanos, no qual os servidores da instituição têm acesso para informações acerca de seus dados, preenchimento de requerimentos para solicitações a seu respeito e acesso a espelho de seus contracheques; o Sistema de Avaliação Técnico-administrativo (SAT), também vinculado ao setor de recursos humanos, que gerencia a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos da UEPB. No âmbito financeiro, temos o SAIF, que diz respeito ao gerenciamento das movimentações financeiras realizadas pela Pró-reitoria de Gestão Financeira (PROFIN) e disponibilização destas movimentações aos servidores e fornecedores da UEPB e o GRUEPB que se refere a emissão de guias de recolhimento para a instituição (boletos bancários).

No contexto da área de graduação (presencial e a distância) a instituição utiliza sistemas informacionais voltados ao controle acadêmico, que podem ser acessados e gerenciados por alunos, professores, coordenadores e secretários de cursos. Os serviços disponíveis nesse sistema são: emissão de declaração e histórico escolar, registro de notas e aulas, avaliação institucional, realização de matrícula on-line, entre outros. Já na pós-graduação há sistemas para acompanhamento e gerenciamento dos programas e projetos de pesquisa e iniciação científica.

No setor Comissão Permanente de Concursos (CPCON), os sistemas disponibilizados referem-se a inscrição de vestibular *on-line*, corretor de redações *on-line* e o SIGEPS, Sistema de Gerenciamento de Processos Seletivos, que gera automaticamente os formulários de inscrição e acompanhamento das homologações de processos seletivos.

Há também o TI-helpdesk que auxilia os servidores e usuários da UEPB a abrirem chamados junto ao setor de Coordenação de Tecnologia e Informação a fim de solicitarem algum tipo de suporte informacional, atendimento e manutenção. No âmbito de bibliotecas, temos o Sistema de Automação de bibliotecas (SIABI), que faz a realização de pesquisas rápidas de obras presentes nos acervos e base de

dados da instituição e o Sistema de Apoio Gerencial de biblioteca (SAGBI) que é utilizado para solicitação de fichas catalográficas pelos alunos concluintes.

Outro sistema desenvolvido recentemente e com grande valia é a Central de Processos de Planejamento e Previsão Orçamentária (C3PO), criado a fim de facilitar a vida acadêmica dos professores. O sistema garante agilidade e confiabilidade das informações a partir da geração de relatórios sobre a produção de cada docente, por exemplo, quantidade de horas em sala de aula, horas dedicadas a projetos de extensão ou pesquisa, etc. Essa ferramenta tem como uma de suas finalidades evitarem contratações desnecessárias de professores pela instituição. O Restaurante Universitário também teve benfeitorias tecnológicas, os usuários passaram a contar com o sistema de biometria tornando o acesso ao local mais ágil e evitando problemas na identificação desses.

Esses sistemas informatizados foram desenvolvidos para contribuírem em um bom funcionamento dos procedimentos internos à instituição, como uma forma de tentativa de adoção de atividades padronizadas e racionalização das tarefas. Além dos sistemas desenvolvidos a universidade contém documentos internos como o seu Estatuto interno, resoluções e portarias que contribuem para o entendimento da gestão como um processo de planejamento, execução, avaliação e proposição de ações corretivas e preventivas, como também cada setor desenvolve e implementa outras formas de controle interno, conforme suas demandas e atividades, por exemplo, planilhas utilitárias para organizar e/ou controlar alguma tarefa específica do setor.

Esses sistemas de controle interno são utilizados como ferramentas de gestão que tentam impedir erros, fraudes, abuso de poder e ineficiência operacional, auxiliam a instituição na reflexão quanto a sua realidade a fim de que se determinem metas e objetivos e também se torna indispensável para o andamento das suas atividades, através deles podemos obter uma melhor verificação e orientação acerca das atividades a serem cumpridas, evitando assim desperdícios de tempo, material e financeiro.

Assim, a informação estratégica propiciada a partir da utilização de sistemas de controle interno possui papel relevante devido ao auxílio aos gestores durante a tomada de decisões. Como afirma Bresser-Pereira (1995), o intuito dos sistemas em questão é revestir os atos administrativos e as ações da gestão com mecanismos preventivos, de maneira a evitar a malversação dos recursos públicos, os desvios de

conduta, a inadequação de ações inerentes à gestão eficiente e à responsabilização das irregularidades.

Na presente coleta de dados observou-se o conhecimento dos entrevistados acerca dos instrumentos de controle interno utilizados em seus respectivos setores. Um dos instrumentos mais citados é o Sistema Administrativo (SisAdmin), sistema comum a todos os setores, já explicado anteriormente, no qual todos os setores utilizam pois, contém janelas de abertura com o módulos: memorando almoxarifado e protocolo.

Figura 7:Janela de apresentação do SisAdmin



Fonte: <https://sistemas.uepb.edu.br/sisadmin/> (2018)

A janela de memorando eletrônico favoreceu a uma padronização de envio, digitação e recebimento deste. Conforme podemos ver na figura abaixo, os espaços para preenchimento são auto-explicativos e já proporcionam, por exemplo, o preenchimento correto dos nomes dos setores destinatários.

Figura 8: Janela de apresentação do memorando eletrônico

A imagem mostra a interface de usuário do sistema de memorandos da UEPB. No topo, há uma barra de navegação com o nome de usuário 'NATHALYA REIS FERREIRA DA COSTA' e links para 'Fale Conosco!' e 'Sair'. O menu lateral à esquerda contém 'Memorando', 'Caixa Postal' e 'Gerenciar'. O formulário principal, intitulado 'Escrever Memorando', possui os seguintes campos e controles:

- Setor de origem:** Um menu suspenso com a opção 'Selecione o seu setor de origem'.
- Setor de destino:** Um menu suspenso.
- Enviar para abertura de PROCESSO?** Botões de rádio para 'SIM' e 'NÃO'.
- Enviar como memorando CIRCULAR?** Botões de rádio para 'SIM' e 'NÃO'.
- Assunto:** Um campo de texto.
- Mensagem:** Um campo de texto grande com o limite de '0 caractere(s)'. Abaixo dele há uma barra de formatação com ícones para negrito, itálico, sublinhado, cor, alinhamento e lista.
- Arquivos anexados:** Uma seção para upload de arquivos.
- Botões de ação:** 'Salvar', 'Descartar', 'Pender' e 'Anexar'.
- Atenciosamente:** Um menu suspenso para assinatura.
- Aviso de leitura?** Botões de rádio para 'SIM' e 'NÃO'.
- checkbox:** Uma opção para 'Não receber resposta deste memorando'.

Fonte: <https://sistemas.uepb.edu.br/sisadmin/> (2018)

Conforme o E1 “[...] o memo eletrônico, padronização dele, a informatização dele, isso foi um ganho pra gente, porque diminui bastante a redução de papéis e em tempo real a gente dá a resposta”, ou seja, gerou também benefícios como a economicidade na utilização de material expediente e celeridade das informações.

Na biblioteca quase todos são informatizados os processos de controle administrativos, tanto da rotina acadêmica como da rotina administrativas, temos o siab de controle interno de livros e suporte físico do de informação, temos o programa de controle de entrega material acadêmico, certo que nos facilita muito, o que era antigamente era todo manual hoje é tudo informatizado e toda a comunicação interna entre funcionários, é.. pode ser feito por e-mail institucional. (E2, 2018)

Já o E2 citou o sistema de Webmail como ferramenta de controle interno no tocante a comunicação interna de seu setor, entre funcionários e Campi. Também citou o Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB), como instrumento de controle interno de livros utilizado em seu ambiente de trabalho.

O entrevistado de número 3 citou um procedimento que foi adotado recentemente no Campus V,

Nós temos tanto os controles internos informatizados que nós poderíamos dizer que, através de de nuvem de armazenamento no caso a gente usa o upload, como também o *Google Drive*, e lá são salvos tudo que a gente emite no caso na coordenação todos os documentos que são emitidos eles são salvos em pastas né, dentro do *Google Drive*, tantos modelos, documentos oficiais e até mesmo mensagens que são enviadas pelos usuários no caso, professores, alunos e no geral, a gente segue um padrão que foi criado padrões, padrões de mensagens e nós seguimos os padrões tanto do envio de documentos, quanto mesmo até informações. (E3,2018)

O armazenamento em nuvem e, no caso específico do setor do entrevistado que utiliza o *Google Drive*, é uma forma de assegurar confiabilidade e disponibilidade dos documentos gerados pelo setor. O referido entrevistado complementa que essa forma de armazenamento gera uma padronização dos serviços oferecidos pelos servidores de diferentes turnos, outro instrumento também utilizado é o caderno de protocolo e livro de anotações,

Também temos os não informatizados que seriam os livros, onde a gente protocola todos os documentos, então tudo que a gente faz, a gente protocola, também tem um livro de anotações, onde a gente deixa as atividades para os outros técnicos administrativos, que, por exemplo, terminou uma atividade ou não completou, a gente sempre deixa um bilhete no livro de anotação, informando o que falta ser executado, o que foi executado, tudo a gente anota, essa comunicação, essa fluidez é muito bom para coordenação e para usuários que dependem dos nossos serviços. (E3,2018)

O E5 alega que tenta criar em seu setor fluxos de informações e documentações além dos sistemas informatizados já existentes.

A gente tenta criar aqui no nosso setor alguns fluxos de documentação, alguns mecanismos que facilite o manuseio o despacho enfim, a correta administração desses processos, como instrumento que a gente utiliza aqui com mais frequência é basicamente os informatizados, tem controle por e-mail, tem controle por sistema administrativo próprio da UEPB, né, de fluxo de memorandos enfim, e de outros documentos, é.. de processos administrativos, eles auxiliam muito na questão de controle para que a gente saiba é.. aonde que tá o processo, como é que anda, qual fluxo tem que seguir, então, eles orientam bastante. (E5,2018)

Como citado acima, o instrumento de controle interno informatizado utilizado com bastante frequência é o SisADmin para o controle de documentos e processos administrativos. O E8 afirma que o controle interno é bem restrito e que o sistema administrativo ajuda e facilita na localização de processos e envio de memorandos.

Na questão administrativa, nós temos o sistema que ele, um sistema de processo que ele ajuda no acompanhamento de tal forma a gente pode vê se determinado setor está agindo de forma coerente, da forma exigida pela pela instituição e seria esse o procedimento mais latente na minha visão, seria forma como a gente manda memorando e acompanhamento desse memorando assim como os processos, na verdade é o mesmo sistema na instituição chamado SisAdmin. (E8)

A Administração Pública em seu sentido formal ou subjetivo é composta de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que exercem atividades administrativas, conforme citado na página 20. E nesse sentido, há o princípio constitucional que versa sobre produtividade, economicidade e desempenho no serviço público, princípio esse incluído pela EC nº 19/1998, que é o princípio da eficiência.

Ribeiro Filho *et. al*, 2008, citado na página 31 do presente estudo, diz que um sistema de controle interno bem estruturado e operante garante a fiel observância à legalidade e instrumentaliza procedimentos que se refletem em economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública.

No objetivo específico anterior (b), os entrevistados descreveram os sistemas de controle interno que utilizam em suas rotinas administrativas. Para o alcance do terceiro objetivo específico foram feitos os seguintes questionamentos constantes no roteiro de entrevista **(APÊNDICE A): “Quais as principais críticas quanto a utilização desses instrumentos?” “De que forma esses instrumentos contribuem para que haja a correta execução das atividades administrativas conforme planejamento institucional?” e “Sugestões”.**

Posto isso, começaremos descrevendo as contribuições que os entrevistados apontaram em seguida as críticas e, por fim algumas sugestões. O entrevistado 1 apontou a seguinte contribuição,

Nós padronizamos as declarações existem modelos de declarações, embora o sistema, o controle acadêmico propicie esse modelo que é o RDM atrelado a declaração, mas haverá outros momentos que a gente precisa de outro tipo de declaração, então a gente padronizou também esses formulários que é muito importante, facilita muito a recuperação da informação tanto para o curso quanto para o estudante né.. isso aí também foi um ganho da gente em relação a isso, e.. em relação a contribuição a gente só tem a ganhar a partir do momento que se padroniza esses formulários, outra coisa também que é importante na questão de informatizar os processos, é você ter esse acompanhamento diário, por exemplo, recebimento e envio desses memorandos eletrônicos, em tempo real a informação e para a gente é preciosismo. (E1,2018)

Ou seja, a informatização dos processos tem grande contribuição às rotinas administrativas, pois, facilitam o acompanhamento e celeridade das informações e processos. O mesmo entrevistado também citou a padronização de alguns documentos administrativos que são emitidos ao público externo (discentes).

A parte da contribuição é porque eles otimizam é.. esse fluxo de documentação e de informação aqui na instituição, então se a gente não utilizasse eles, esses sistemas, principalmente os informatizados, atrapalharia bastante na questão de cumprimento de prazos, então basicamente isso, os sistemas são eficiente? São, auxiliam e a questão mais na parte de acessos e de deliberação dessa documentação para os trâmites corretos. (E5,2018)

O E5 também compartilha do mesmo pensamento do entrevistado anterior, alegando que a contribuição desses sistemas se dá através da informatização das informações e fluxo de documentos.

Em relação às críticas, poucos entrevistados citaram algo, como é o caso do

E4:

Acho que a principal crítica, é a burocratização porque, eu acho que como passa, de setor em setor, mesmo sendo virtualmente até chegar no destino final que a gente quer, eu acho que isso atrasa os processos, como por exemplo, a gente tem que enviar um memorando para.. para a gestão de pessoas, por exemplo, aí se a gente escreve, aí fica aqui para o chefe liberar, aí depois vai pra direção poder liberar, para poder ir para lá, aí isso leva tempo porque muitas vezes a chefia não está presente no ambiente trabalho, ou só vem uma vez por semana né?. (E4,2018)

O referido entrevistado alega ter como principal crítica, a burocratização de alguns procedimentos relacionados aos sistemas informatizados, pois, algumas das funções disponibilizadas por alguns módulos dos sistemas são restritas apenas aos chefes de setores, o que em algumas ocasiões retarda o andamento de processos.

O entrevistado de número 3 também complementa a fala acima da seguinte forma, “uma crítica para mim seria, no caso ter cautela para não informatizar tanto ou então criar tantos procedimentos padrões que nos deixam muito amarradas ou burocratizar o serviço”, ou seja, sobre burocratização dos procedimentos no sentido das restrições e permissões de autorização, no qual alguns procedimentos ficam disponíveis apenas aos chefes, impossibilitando dos subordinados darem continuidade aos serviços.

Já no tocante às sugestões, também obtivemos poucas respostas, apenas dois entrevistados sugeriram algo, dentre eles o E1 que sugeriu o seguinte:

Como sugestão como meta é que mais uma vez falando no contexto de descentralizar, que tem algumas demandas administrativas que ainda são muito centralizadas, a exemplo daqui, dos estágios, nós temos estágios modalidade de estágio não obrigatório, as demandas são muitas, no entanto, nós ficamos à mercê da própria administração, em relação à documentação em relação a o processo ele ser deferido ou indeferido desses estágios, então tudo perpassa pela administração central, não há uma descentralização desses processos então dificulta a agilidade das informações, e como sugestão descentralizar mesmo alguns processos que ficam mais para administração central e não para os campus. (E1,2018)

O mesmo entrevistado já havia citado a centralização de decisões como ponto fraco, conforme página 80, e agora ele traz a descentralização de algumas demandas administrativas a fim de que se tenha um alcance dos objetivos de forma mais célere.

Diante dos resultados coletados na pesquisa, pudemos realizar um diagnóstico institucional do campus V, mediante a elaboração de uma Matriz SWOT a partir dos dados apresentados pelos entrevistados. De forma igualmente

importante, pudemos identificar as ferramentas de controle interno utilizados em diversos setores, suas contribuições e algumas críticas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar o perfil de controle interno do campus V da Universidade Estadual da Paraíba, a partir da identificação das ferramentas de sistema de controle interno utilizadas pelos servidores, docentes gestores e técnico-administrativos.

Em busca de tais respostas, foram propostos objetivos específicos que viabilizasse essa análise. Inicialmente, a partir do objetivo específico (a) buscou-se realizar um diagnóstico da instituição a partir da ferramenta de análise Matriz SWOT. Conforme constatado na revisão bibliográfica, a Matriz SWOT estuda a competitividade de uma organização a partir de quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Posto isso, para o alcance do objetivo específico (a) elaboramos uma Matriz SWOT do campus V a partir da visão dos entrevistados. Um dos pontos fortes mais citados pelos entrevistados foi o corpo funcional capacitado, no qual a instituição conta com um perfil de recursos humanos com qualidade técnica e científica que estão sempre em busca de aprimoramento profissional.

Outro ponto relevante citado foi a comunicação intersetorial, a troca de informações no ambiente de trabalho, proporcionando uma maior eficiência nos procedimentos administrativos. No que diz respeito aos pontos fracos, a insuficiência de recursos financeiros foi evidenciada pelos entrevistados. O campus V conta atualmente com quatro suprimentos de fundos anuais, no valor de cinco mil reais cada, para atendimento de despesas eventuais e emergenciais e compra de materiais que não sejam disponibilizados pelo Almoxarifado Central, excetuando a sua utilização para pagamento de prestação de serviços e compra de produtos alimentícios.

A infraestrutura do Campus também foi apontada como ponto fraco que, por sinal, acaba sendo causa de outros pontos fracos e ameaças à instituição. Os entrevistados alegam a falta de estrutura física própria, o fato de a universidade ainda dividir suas instalações com a Escola José Lins do Rêgo, limita o crescimento da instituição, a expansão de novos cursos e consequentemente o ingresso de novos alunos.

Em relação às oportunidades citadas, os entrevistados acreditam que havendo realmente a transferência da escola para outro local e enfim, a universidade adquirindo instalações próprias, possa ser que ocasione uma expansão de cursos e projetos de extensão que são oferecidos a comunidade acadêmica e a comunidade externa. Outra oportunidade que vem acontecendo é o reconhecimento e visibilidade do campus a partir de suas ações e projetos comunitários.

No tocante às ameaças, que são variáveis externas à organização e precisam ser monitoradas, pois, oferecem riscos à gestão, os entrevistados citaram a evasão de alunos como variável crítica. Devido a falta de instalações próprias muitos alunos não dão continuidade aos seus cursos. Outra ameaça relevante é a subordinação financeira que a instituição tem frente ao governo estadual, por ser autarquia, integrante da administração indireta, a instituição depende de recursos financeiros que são repassados mensalmente à instituição.

Em relação ao alcance dos objetivos específicos (b e c), buscamos compreender quais ferramentas de controle interno são utilizadas pelos servidores, suas contribuições e críticas. Conforme citado na página 29, Ribeiro Filho *et al.* (2008) diz que um sistema de controle interno bem estruturado garante a fiel observância à legalidade e instrumentaliza procedimentos que se refletem em economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, assegurando o cumprimento do interesse público e a supremacia deste interesse frente ao particular.

Na coleta de dados, ficou evidenciado o conhecimento dos entrevistados acerca dos instrumentos utilizados em seus setores. Um dos mais citados e utilizados é o SisAdmin que, integra os procedimentos de memorando eletrônico, processos e almoxarifado. A principal contribuição desse sistema é a padronização na elaboração do memorando eletrônico, ocasionando a redução de papéis e celeridade de procedimentos. O Webmail também é bastante utilizado para a comunicação interna e externa, entre setores e campi.

Outro instrumento utilizado é o armazenamento em nuvem, a exemplo o *Google Drive*, uma forma de assegurar confiabilidade e disponibilidade dos documentos. No tocante às contribuições que essas ferramentas proporcionam à instituição, ficou evidenciado a informatização dos processos como contribuição às rotinas administrativas no qual se tem a facilitação no acompanhamento das informações. Já em relação às críticas, poucos entrevistados citaram algo, sendo um

deles ter citado como crítica a burocratização de alguns procedimentos aos sistemas informatizados, como exemplo, algumas das funções disponíveis são restritas apenas aos chefes de setores, ocasionando atrasos e retardamento no envio de documentações.

Com isso, o referido estudo coloca-se como uma possibilidade de contribuição com seus resultados para que os gestores, especialmente os que atuam na formulação de estratégias, possam identificar com maior clareza as vulnerabilidades existentes na instituição e refletir sobre como alinhar os resultados na Matriz SWOT elaborada após a coleta de dados.

6.1 Limitações da pesquisa

Levando-se em conta a restrição de tempo entre a coleta, análise e apresentação da pesquisa e que esta depende da participação de pessoas, este período de coleta de dados coincidiu com férias coletivas da instituição pesquisada, ocasionando a inacessibilidade de algumas pessoas.

6.2 Sugestões

Sugere-se que sejam realizados novos estudos nos outros campi, a fim de haver uma comparação dos resultados desta pesquisa, bem como a descoberta de novos fatores. Sugere-se também uma extensão da pesquisa com maior abordagem nos recursos financeiros que são distribuídos aos outros campi da universidade, identificando suas formas e parâmetros.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976.

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica*. Um guia para a produção de conhecimento científico. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ARAÚJO, Marcelo; SANCHEZ, Oscar Adolfo. *A corrupção e os controles internos do estado*. Lua Nova, n.65, p.137-173, ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452005000200006&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em: 11 nov. 2017.

ATTIE, Willian. *Auditoria: Conceitos e aplicações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, William. *Auditoria Interna*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, William. *Auditoria Interna*. 2º Ed. 3 reimp. –São Paulo: Atlas, 2011.

_____, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 05 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, 1988.

_____. Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Diário Oficial da União, Brasília, 1967.

_____. Decreto nº 63.572, de 07 de novembro de 1968. *Dispõe sobre a inscrição no Registro Civil das Pessoas Jurídicas da Universidade Regional do Nordeste e dá outras providências*. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-63572-7-novembro-1968-405263-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em: 15 jun. 2017.

_____. Decreto nº 62.973, de 10 de julho de 1968. *Declara de utilidade a Fundação Universidade, Regional do Nordeste, com sede em Campina Grande, no Estado da Paraíba*. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/115735/decreto-62973-68> Acesso em: 08 jul. 2017.

_____. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm Acesso em: 12 dez. 2017.

_____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino*. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107 Acesso em: 04 jan. de 2018.

_____. Lei nº. 4320, de 17 de março de 1964. Diário Oficial da União, Brasília, 1964.

_____. lei nº. 13.341, de 29 de setembro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13341.htm Acesso em: 27 nov. 2017.

_____. Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000. Diário Oficial da União, Brasília, 2000.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em: 02 out. 2017.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. *Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações*. 3. ed. reimp. São Paulo: Saraiva, 2006.

BETHLEM, A. S. *Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOTELHO, Milton Mendes. *Manual de controle interno: teoria & prática*. 7ª reimp. Curitiba: Juruá, 2011.

BRYSON, J. M.; ROERING, W. S. *Initiation of Strategic Planning by Governments*. Public Administration Review. Vol 48. P. 995-1004, 1988.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995

CAMPINA GRANDE-PB. Câmara Municipal. Lei nº 23, de 15 de março de 1966. *Dispõe sobre a criação da URNe*. Campina Grande, 1966.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CASAROTTO FILHO, N. *Elaboração de Projetos Empresariais: Análise Estratégica, Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, Domingos Poubel. *Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003*. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003*. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. *Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias*. 2. ed. rev. São Paulo: Senac, 2014.

CHAVES, Renato Santos. *Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos – com jurisprudência do TCU*. Curitiba: Juruá, 2009.

COELHO, Ricardo Correa. *O Público e o Privado na Gestão Pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Brasília: CAPES:UAB, 2009.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA. *Guia para atendimento das recomendações de auditoria da controladoria geral do Estado da Paraíba*. Paraíba, CGE, 2015. Disponível em: <http://www.cge.pb.gov.br/gea/downloads/arquivos/Arquivos/Guia%20para%20Atendimento%20das%20Recomenda%C3%A7%C3%B5es%20de%20Auditoria%20da%20CGE.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. *Controle Interno - Estrutura Integrada – Sumário executivo*, 2013. Disponível em: http://www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 12 ago. 2017

CREPALDI, S. A. *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

CRETELLA JÚNIOR, José. *Tratado de direito administrativo*. v.1. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

CRUZ, Flavio da, GLOCK, José Osvaldo. *Controle Interno nos Municípios*, In: *Orientação para a Implantação e Relacionamento com os Tribunais de Contas*, 3ª Edição, São Paulo, Editora Atlas 2008.

DAYCHOUM, M. *40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 5ª ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2013.

DIAS, T. L. *Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte*. 1998. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Direito administrativo*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, J.; BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1998.

_____. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

Estatuto e Regimento da Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: http://transparencia.uepb.edu.br/download/atos_administrativos/2017/PORTARIA-UE-PB-GR-0441-2017-Estatuto-da-UEPB.pdf Acesso em: 03 out. 2017.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Curso de direito administrativo*. 9. ed. São Paulo: Malheiros editores, 2008.

FISCHIMANN, Adalberto Américo. *Planejamento estratégico na prática*. 2ª ed. 14ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GASPARINI, D. *Direito Administrativo*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em: 04 set. 2017.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Josir Simeone; AMAT, Joan Maria Salas. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUALAZZI, Eduardo Lobo Botelho. *Regime jurídico dos Tribunais de Contas*. São Paulo: Revista dos tribunais, 1992.

GUERRA, E.M. *Os controles externo e interno da Administração Pública*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de direito administrativo*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KAUFMAN, A. M. *Escola, Literatura e Produção de Texto*. São Paulo, Artmed 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Manoelita Correia. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 6.

ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. *Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ENEGEP, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. *A boa governança e a ética na Administração Pública no desenvolvimento do Brasil*. Revista de Conjuntura- Conselho Regional de Economia do Distrito Federal. Distrito Federal, n. 34, abr/jun, 2008.

_____. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. - 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo*. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

_____. *Direito Administrativo*. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, José Gláudis de. *Planejamento estratégico, participativo e Balanced Scorecard: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas para o desenvolvimento e sucesso das Empresas, dos Órgãos Públicos e das Instituições sem Fins Lucrativos*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, P. R. M. *Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Nº 13, p. 7-21. 1979.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - *Diretrizes para as normas de controle interno do setor público*. — Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores; Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. Disponível em: <http://www.cge.mg.gov.br/images/documentos/diretrizes.pdf>. Acesso em: 16 ago 2017.

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. 3. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

PARAÍBA. Decreto nº 33.050, de 25 de junho de 2012. Diário Oficial do Estado da Paraíba. Disponível em: <http://sic.pb.gov.br/arquivos/decreto-no-33-050-pb1.pdf> Acesso em: 03 out. 2017.

_____. Tribunal de Contas do Estado. *Cartilha de orientações sobre controle interno*. João Pessoa: A União, 2009. Disponível em: http://portal.tce.pb.gov.br/wordpress/wp-content/uploads/2009/11/2009_cartilha_orientacao_presidentecm.pdf. Acesso em: 07 ago. 2017.

_____. Constituição do Estado da Paraíba, 1989. Disponível em: <http://gestaounificada.pb.gov.br/interpa/pdf/documentos/constituicao-pb.pdf>. Acesso em: 14 de ago. 2017.

_____. Lei nº 7.643, de 06 de agosto de 2004. *Dispõe sobre a autonomia da universidade e dá outras providências*. Disponível em: [file:///D:/Downloads/Lei%207.643%20-Lei%20de%20Autonomia%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/Lei%207.643%20-Lei%20de%20Autonomia%20(2).pdf) Acesso em: 07 jul. 2017.

_____. Lei nº 4.977, de 11 de outubro de 1987. *Cria a Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências*. Disponível em: <file:///D:/Downloads/Lei-de-cria%C3%A7%C3%A3o-da-UEPB-Estadualiza%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 09 jul. 2017.

PEIXE, Blênio Severo. *Finanças Públicas: controladoria governamental em busca do atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal*. Curitiba: Juruá, 2002.

PEREIRA, Maurício F. *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JUNIOR, José H. *Auditoria de demonstrações contábeis*. Normas e procedimentos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. *Fundamentos da Auditoria: Auditoria Contábil: Outras Aplicações de Auditoria*. São Paulo: Atlas, 2007.

Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2022). Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em:

http://transparencia.uepb.edu.br/download/arquivos_diversos/PDI-UEPB-2014-2022.pdf Acesso em: 02 out. 2017.

QUITANA, Alexandre Costa. *Contabilidade Pública: de acordo com as novas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e a lei de responsabilidade fiscal* / Alexandre Costa Quitana ... (et al.). – São Paulo: Atlas, 2011.

RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2013. *Aprova a reformulação administrativa no estatuto*. Disponível em <http://www.uepb.edu.br/resolucoes-consuni/> Acesso em: 12 jul. 2017.

RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/025/2006. *Cria o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas – CCBSA no Campus V da UEPB em João Pessoa (PB)*. Disponível em <http://www.uepb.edu.br/resolucoes-consuni/> Acesso em: 19 set. 2017.

RIBEIRO FILHO, J. F. et al. *Controle Interno, controle externo e controle social: análise comparativa da percepção dos profissionais de Controle Interno de entidades das três esferas da Administração Pública*. Revista Universo Contábil, v. 4, n. 3, p. 48-63, out. 2008. Disponível em:

<http://capesmetalibplus.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=CAPES&afterPDS=true&institution=CAPES&docId=TN_doa_jfa9597f281c45d25e546e452e74fe779. Acesso em: 20 jul. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jaray. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. 13 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Lincoln Magalhães da. *A função controle na administração pública: controle interno e externo*. Fórum Administrativo, Belo Horizonte, v.1, n.2, 2001.

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. *Princípios Constitucionais da Administração Pública*. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Christian Luiz da; SOUZA-LIMA, José Edmilson de (Orgs.). *Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne. *O papel do controle interno na administração pública*. Revista Contexto, Porto Alegre, v.2, n. 2, 2002.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos. Editora S.A., 1999.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Educação – CE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes – MPGOA

Data:

E-mail: _____

Cargo/Função: _____

Quanto tempo ocupa o cargo? _____

Esta pesquisa tem por objetivo geral: Analisar o perfil de controle interno no campus V da Universidade Estadual da Paraíba, localizado na cidade de João Pessoa/PB. Para o alcance desses objetivos, pretende-se:

Objetivo específico 1: Realizar um diagnóstico institucional, a partir da ferramenta de análise matriz SWOT;

O planejamento é o processo de decidir o que fazer, como fazer, antes que ocorra uma ação. As organizações que planejam estrategicamente alcançam desempenho melhores às demais. Para Miranda (2002, p. 50) o planejamento estratégico “é um processo que está voltado para o alcance de resultados, através de um processo sistemático de antecipação de mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo”. A partir da elaboração do planejamento, podemos utilizar como ferramenta de análise institucional a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunitties, Threats*) que identifica as forças e fraquezas da organização, assim como suas ameaças e oportunidades, relacionadas com o ambiente externo.

A partir do contexto acima citado:

1. Quais os pontos fortes e fracos que você identifica na instituição a partir de sua visão (conforme sua função)?
2. Quais oportunidades e ameaças você identifica na instituição?

Objetivo específico 2: Averiguar os instrumentos utilizados para rotinas e procedimentos administrativos internos;

Objetivo específico 3: Descrever as contribuições das ferramentas do sistema de controle interno para execução de melhores serviços públicos.

De acordo com D'Avila e Oliveira (2002) o contínuo desenvolvimento das empresas e a evolução da competitividade exige dos gestores novos conhecimentos acerca de ferramentas de trabalho que venham a propiciar a implantação de mudanças e obtenção de resultados satisfatórios. O controle interno auxilia, através de suas ferramentas, a administração em suas rotinas e procedimentos administrativos, permitindo uma padronização das operações, a fim de alcançarem a eficiência na prestação dos serviços e obtenção dos resultados.

3. No seu setor, quais instrumentos de controle interno (informatizados ou não) são utilizados para que ocorra a execução das atividades administrativas?
4. Quais as principais críticas quanto a utilização desses instrumentos?
5. De que forma esses instrumentos contribuem para que haja a correta execução das atividades administrativas conforme planejamento institucional?
6. Sugestões.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO**UEPB**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS

TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Pelo presente termo e na qualidade de responsável por essa instituição, declaro que aceito a realização do projeto de pesquisa intitulado "PERFIL DO CONTROLE INTERNO DO CAMPUS V DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA E SEU FUNCIONAMENTO" pela aluna NATHALYA REIS FERREIRA DA COSTA, da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Professor Doutor WILSON HONORATO DE ARAGÃO.

João Pessoa, 11 de dezembro de 2017.

Prof.ª Dr.ª Lucinete Silveira Damasceno
Mat.: 1223585
Diretora do Campus V - UEPB

Assinatura do responsável

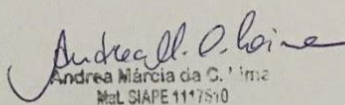
ANEXO A - CERTIDÃO DE APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS/UFPB aprovou em **AD REFERENDUM**, face à exiguidade de tempo, o Projeto de Pesquisa intitulado: **“PERFIL DO CONTROLE INTERNO DO CAMPUS V DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA E SEU FUNCIONAMENTO”**, da pesquisadora Nathalya Reis Ferreira da Costa. CAAE: 80260917.7.0000.5188.

João Pessoa, 18 dezembro de 2017.


Andrea Márcia da C. Lima
Mat. SIAPE 1117510
Secretária do CEP/CCS-UFPB

ANEXO B – TRANSCRIÇÕES

Entrevistado 1

“Meu ponto de vista os pontos né os pontos fortes que o campus cinco ele propicia na parte administrativa ou na gestão administrativa está relacionado aos processos que são otimizados dentro, é.. via campus cinco e as coordenações de curso especificamente nosso curso de arquivologia essa articulação que a gente tem da troca de informações num ambiente, desde as coordenações de Arquivologia até chegar à administração, direção de centro aliás, isso é um ponto forte no meu entender, outro ponto forte também que eu acho relevante e aqui no campus V, é.. é as diretrizes que a gente tem como meta resolver né.. no caso das, ser autônomos em algumas atitudes e decisões, em termo de coordenações, a coordenação ela é autônoma para tomar algumas decisões, então eu acho isso um ponto forte. Em relação ao ponto fraco é.. relacionado às questões de administrativa de ordem documentos, que não são descentralizadas, são centralizadas então a gente fica muito à mercê dessa centralização, isso dificulta o processo.. os processos informacionais, se fosse descentralizados facilitaria mais as demandas administrativas, então para mim eu considero isso um ponto fraco. Em relação às oportunidades e ameaças que a instituição pode identificar vamos partido do ponto das oportunidades que eu acho relevante para o campus V é... está relacionada às tomadas de decisões, então as decisões a gente toma dentro do contexto de colegiado dentro do contexto departamental e assim algumas ações que a gente pretende desenvolver para crescimento das coordenações a gente tem essa oportunidade, no tocante à questão de formulário, de padronizar formulário, padronizar documentação né?.. e aí eu acho isso muito importante como fator de oportunidade. Em relação à ameaças, eu não sinto que no campo sim que a gente tem aí e ameaças né?.. eu não consigo assimilar em que momento a gente encontra essa ameaça. Em relação aos instrumentos de controle interno que o campus ou as coordenações ela propicia vamos partir da nossa coordenação, que foi importante relevante para a gente, principalmente o nosso curso é um curso que forma profissionais da área de arquivologia essa questão dos memos eletrônico, é o memo eletrônico a padronização dele, a informatização dele, isso foi um ganho para a gente, porque diminuir bastante a redução de papéis e em tempo real a gente dá resposta, outra coisa muito importante que a gente organizou aqui na coordenação em tempo de padrão, foi os formulários de solicitação de demandas.. dos pelos alunos A exemplo do aluno quando vai fazer ajuste de matrícula, quando vai fazer.. solicitar abono de faltas então, a gente pensou nessa padronização para que o aluno ele tenha mais... que haja mais eficiência nos processos administrativos. Além disso a gente também pensou em.. nós padronizamos as declarações existem modelos de declarações, embora o sistema, o controle acadêmico propicie esse modelo que é o RDM atrelado a declaração, mas haverá outros momentos que a gente precisa de outro tipo de declaração, então a gente padronizou também esses formulários que é muito importante, facilita muito a recuperação da informação tanto para o curso quanto para o estudante né.. isso aí também foi um ganho da gente em relação a isso, e.. em relação a contribuição a gente só tem a ganhar a partir do momento que se padroniza esses formulários , outra coisa também que é importante na questão de informatizar os processos, é você ter essa acompanhamento diário, por exemplo, recebimento e envio desses memorandos eletrônicos, em tempo real a informação e para a gente é preciosismo, agora uma coisa ainda que falta em relação a

universidade ou a própria o planejamento da instituição, é.. como sugestão como meta é que mais uma vez falando no contexto de descentralizar, que tem algumas demandas administrativas que ainda são muito centralizadas, a exemplo daqui, dos estágios, nós temos estágios modalidade de estágio não obrigatório, as demandas são muitas, no entanto, nós ficamos à mercê da própria administração, em relação à documentação em relação a o processo ele ser deferido ou indeferido desses estágios, então tudo perpassa pela administração central, não há uma descentralização desses processos então dificulta a agilidade das informações, e como sugestão descentralizar mesmo alguns processos que ficam mais para administração central e não para os campus descentralizar. Eu acho que isso é um fator importante como sugestão, outra sugestão também que.. como gestora dessa área de arquivologia, que tem que se pensar.. é no formato dos processos, como como fazer autuação correta de um processo administrativo e como fazer o encerramento dele, então isso é uma questão ainda que tem que ser resolvida, porque dentro dos padrões da arquivologia, que precisa ter.. trabalhar ainda essa padronização, ainda não não é muito recorrente alguns erros em relação a autuar os processos, isso se dá também não é só no tocante daqui do curso mas nos demais cursos, e a própria administração central, então eu acho que eu trago como sugestão um treinamento uma capacitação para os servidores hoje que estão envolvidos nos processos”.

Entrevistado 2

“O processo administrativo aqui em relação a biblioteca do campus 5, só vejo pontos positivos, não vejo nenhum ponto negativo, há comunicação inter setores, a direção, portas abertas nunca teve restrição internamente ela é estruturada, não é de direito mas sim de fato. Há uma biblioteca responsável, há uma bibliotecária responsável, a outros que são responsáveis por setores internos e ela é estruturada para atender o público interno e o externo. A maior ameaça é a questão de ainda não ter definido o Campus para cá, a gente ta... a biblioteca é geralmente uma unidade afastada por causa do barulho, precisa ser um ambiente silencioso e a gente ainda não está nesse ambiente adequado, estamos no melhor que pode mas poderia se tivesse a definição do Governo do Estado o local definido a gente poderia estar na unidade mais bem adequada a nossas necessidades. Na biblioteca quase todos são informatizados os processos de controle administrativos... tanto da rotina acadêmica como da rotina administrativas, temos o siab de controle interno de livros e suporte físico do de informação, temos o programa de controle de entrega material acadêmico, certo que nos facilita muito, o que era antigamente era todo manual hoje é tudo informatizado e toda a comunicação interna entre funcionários, é.. pode ser feito por e-mail institucional, a comunicação entre a biblioteca e a coordenação é por e-mail, daqui com a diretora de bibliotecas em Campina também tem e tem controle é feito por e-mail e memo eletrônico. Não não tenho nenhuma sugestão eles funciona a contento, eles agilizam muito essa questão da informatização e digitalização dos documentos e as respostas são rápidas quase que imediatas, não vejo nenhuma falha e .. só”.

Entrevistado 3

“Com relação aos pontos fortes e fracos, a gente parte do princípio que os pontos fortes e fracos estão relacionados aos fatores internos que a instituição tem um certo controle então, Poderíamos dizer que os principais pontos fortes hoje do campus V

seria, o primeiro a localização, já que está situado na capital e isso possibilita para o campus a expansão, a demanda o aumento de demanda, já que existe uma demanda maior e procura maior justamente por ser bem localizado quando se compara a outros Campus do interior, então tem essa questão da procura, tem a questão da possibilidade de parcerias com instituições, já que existe várias instituições tanto governamentais quanto instituições privadas, que poderiam estar fazendo parcerias através de convênios com UEPB, para oferecer possibilidade de estágio para os alunos, Como já ocorre, possibilidade, por exemplo, também de parcerias para desenvolvimento de projetos de pesquisa científica, projetos voltados para comunidade, para melhoria tanto oferecer serviços sociais para a comunidade como também até culturais então, existe uma possibilidade da UEPB conseguir essas parcerias já já que está bem localizado, já que está próxima dessas instituições, quando se compara com os outros que são no interior e, também mesmo a questão da hoje.. Onde está Onde está o campus situado, que o Campus ele está bem localizado, é um colégio conhecido então, porém, ainda tem muito a imagem que lá funciona a escola talvez quando a escola totalmente for direcionada para outra instalação e ficar apenas o campus V e, com o passar do tempo esse.. é... a UEPB através de um trabalho de divulgação mesmo, a universidade hoje é muito pouco conhecida quando se fala no Campus, que trabalha na UEPB em João Pessoa, muito pouco as pessoas conhecem que existe o campus V onde é localizado, então eu acho que isso é um ponto fraco ainda da UEPB com relação a isso, é... demonstrar para a comunidade onde está situado o Campus e a comunidade no geral ter conhecimento que existe o campus V, o que oferece, acho que é um ponto a ser melhorado porém, ao mesmo tempo que é um ponto fraco pode-se tornar um ponto forte né? um diferencial, e mesmo se é... se configurar mesmo o campus se continuar instalado hoje onde está, existe uma vasta território né ali que poderia estar expandindo o Campus, ampliando os cursos oferecidos ou mesmo aumentando os cursos voltados para a comunidade, como já existe o núcleo de Cultura né, o núcleo de línguas, poderia estar amplificando outros cursos técnicos, algum curso voltado para a comunidade, e aproveitaria o corpo docente que é bastante qualificado do Campus, tanto corpo técnico quanto corpo de docentes mesmo, poderia estar sendo utilizado, que é um grande ponto forte do campus, justamente porque a grande maioria são doutores e até mesmo corpo técnico tem buscado se qualificar tem bastante mestres, doutores da área que poderia também tá oferecendo esses cursos para comunidade sendo melhor aproveitado e vejo dessa forma os principais pontos fortes. Um ponto fraco que eu vejo hoje, são as instalações do campus V, aí há pouca estrutura física, a má divisão, a má localização, por exemplo, as secretarias, que as secretarias precisam passar por uma melhoria para criar o atendimento seja melhor oferecido para os alunos, por exemplo, uma secretaria mais moderna, digamos, porém é algo que a longo prazo pode ser feito, uma melhoria estrutural no caso das secretarias e nas salas de aula e que já existe projeto para isso então possa ser que melhore, e o aproveitamento do corpo docente, que eu acredito que deve-se ter muito cuidado, na questão da expansão, da oferta de novos cursos, vê o aproveitamento do corpo docente, para que não se crie cursos que não sejam mesma área e acaba fugindo um pouco das áreas que já são do Campus, acho que deveria centralizar mais os cursos por área. Ainda dentro dessa questão dos pontos fortes e pontos fracos, e acaba também englobando a questão das oportunidades e ameaças como eu já tinha falado é a questão da possibilidade de expansão do campus V, já que nós temos território né, ainda se caso se concretize essa transferência né, hoje da

escola do José Lins do Rego para o campus 5 de fato, é a possibilidade de expandir os cursos, e expandir também é...cursos voltados para comunidades não apenas cursos de graduação, mas cursos de extensão voltados para a comunidade porém, uma grande ameaça que eu vejo para essa questão, é a violência nas proximidades isso pode acabar afastando muitos alunos de procurar os cursos na UEPB, porque a violência e a insegurança no Campus, ela se tornou uma grande ameaça pessoalmente quando a gente pensa a longo prazo, é algo que tem que ser repensado, e outra questão quando que eu vejo que é uma grande ameaça hoje não apenas para o campus V mas para a UEPB e para as instituições públicas no geral, quando eu penso, é a questão de dá busca por geração de receita própria, porque hoje as instituições públicas de ensino tem uma total, principalmente a UEPB, tem uma total dependência da receita que é transferida através do duodécimo do estado, e na verdade deveriam é.. fazer com que, criar essa oportunidade,era justamente buscar a criar projetos voltados captar recursos para complementar o duodécimo,e isso falta, esse interesse ou este olhar da UEPB em gerar receita própria para não ficar totalmente essa dependência do duodécimo né, do que é repassado pelo governo ou mesmo até para, é uma forma de prestar serviços para comunidade sabe? de levar as mentes pensantes da instituição já que existe tantos profissionais de tantas pessoas qualificadas dentro da universidade que poderia estar elaborando projetos, que pudesse estar captando recursos e ao mesmo tempo contribuindo com o desenvolvimento Regional dentro do Estado da Paraíba ou de João Pessoa, onde o campus estivesse no caso está localizado, acho que é algo que tem que ser pensado repensado a UEPB. Com relação aos instrumentos de controle interno no curso de arquivologia, especificamente, nós temos tanto os controles internos informatizados que nós poderíamos dizer que, através de de nuvem de armazenamento no caso a gente usa o upload, como também o Google Drive, e lá são salvos tudo que a gente emite no caso na coordenação todos os documentos que são emitidos eles são salvos em pastas né, dentro do Google Drive, tantos modelos, documentos oficiais e até mesmo mensagens que são enviadas pelos usuários no caso, professores, alunos e no geral, a gente segue um padrão que foi criado padrões, padrões de mensagens e nós seguimos os padrões tanto do envio de documentos, quanto mesmo até informações ,a gente segue um padrão e isso é muito bom para para o curso porque a gente tem um padrão a seguir uma padronização dos serviços tanto pela manhã pelos secretários que atende no turno diurno, quanto para o pessoal noturno, isso é uma coisa que trás muita eficiência para o curso, além desse controle né? Desse controle de armazenamento que eu falei né, através das nuvens de armazenamento nós também temos os não informatizados que seria os livros, onde a gente protocola todos os documentos, então tudo que a gente faz, a gente protocola, também tem um livro de anotações, onde a gente deixa as atividades para os outros técnicos administrativos, que, por exemplo, terminou uma atividade ou não completou a gente sempre deixa um bilhete no livro de anotação, informando o que falta ser executado, o que foi executado, tudo a gente anota, essa comunicação essa fluidez é muito bom para coordenação e para usuários que dependem dos nossos serviços. Uma crítica para mim seria, no caso ter cautela para não informatizar tanto ou então criar tantos procedimentos padrões que nos deixam muito amarradas ou burocratizar o serviço, então assim, ter um pouco de cautela nesse sentido mas, até o momento a gente não tem, não tivemos nenhum problema, outro ponto crítico que eu acho, é a falta de planejamento é ... do caso da prograd da própria Pró-Reitoria de graduação com relação à questão de datas, de prazo, porque tudo aqui é divulgado muito em cima

da hora, então eu acho que deveria ter um melhor planejamento porque às vezes acaba prejudicando nossos serviços, mas com relação ao trabalho que a gente executa na secretaria é bastante satisfatório”.

Entrevistado 4

“Os pontos fortes e fracos da minha instituição, é.. os pontos fortes daqui internos são... a questão a questão de gestão de pessoal, que.. eu acho que por ser um Campus pequeno é mais fácil de gerir. Ponto fraco eu acho que a questão de gestão financeira né que tudo a gente depende da Reitoria e por ser um, um.. Campus afastado da..afastado da Reitoria e que por vezes tem atrito com Campina Grande, eu acho que é um campus desvalorizado aqui João Pessoa, tanto que a gente ta aqui há onze anos, eu acho e, quase não há investimento aqui em João Pessoa né Por causa dessa competição entre entre Campina Grande e João Pessoa. Bom, as oportunidades e ameaças é.. oportunidade hoje na situação que a UEPB vive, eu não vejo perspectiva para o campus V na perspectiva de crescimento, por exemplo, é... em relação às ameaças eu acho, que, hoje é a principal ameaça que a gente tem a questão da evasão dos alunos dos cursos, por exemplo, o curso de relações internacionais muitas vezes já começam com poucos alunos, na metade do curso já tem meia dúzia de alunos muitas vezes, aí acho que a principal ameaça é essa, a gente vai acabar fechando cursos e isso compactando mais ainda o campus, já que a gente não tem perspectiva de implementação de novos cursos, a gente só funciona com três cursos a qui, com poucos alunos, é.. se vê na colação de grau, na colação de grau, por exemplo, né.. são poucos alunos na colação de grau e, como, por exemplo, aqui o meu setor núcleo de línguas, a gente tem muito mais alunos, talvez até o dobro de alunos do campus inteiro do campo V, aí eu acho que a principal ameaça é essa é a questão da evasão mesmo que pode fechar cursos aqui. Bom é os instrumentos de controle interno para execução das atividades administrativas, aqui no meu setor a gente usa um um software próprio né, a gente usa um sistema próprio que.. é de gestão escolar. Fora esse software próprio a gente obviamente também utiliza os sistemas administrativos da universidade, para envio de memorandos e solicitações. Quais as principais críticas quanto a utilização desses instrumentos? Bom, quanto aos softwares, nosso Software, eu não tenho crítica porque é excelente, mas quanto ao da universidade acho que a principal crítica, é...a burocratização porque, eu acho que como passa, de setor em setor, mesmo sendo virtualmente até chegar no destino final que a gente quer, eu acho que isso atrasa os processos, como por exemplo, a gente tem que enviar um memorando para.. para a gestão de pessoas, por exemplo, aí se a gente escreve, aí fica aqui para o chefe liberar, ai depois vai pra direção poder liberar, para poder ir para lá, ai isso leva tempo porque muitas vezes a chefia não está presente no ambiente trabalho, ou só vem uma vez por semana né?aí.. Bom é, o nosso software contribui bastante para as atividades administrativas de planejamento aqui, porque ele é bem completo a gente programa as aulas, as matrículas de alunos, os cadastros de professores e lançamento de notas, tudo através dele é que é um software específico que a gente tem para aqui, para o núcleo de línguas, já o software administrativo né, o institucional da UEPB apesar de acesso fácil tem essa questão que falei da burocratização de todo o processo, acho que é basicamente isso”.

Entrevistado 5

“Respondendo a essa questão eu vejo como um ponto forte a qualidade técnica científica do.. do corpo da instituição, tanto na parte docente como de técnico administrativo, acho que isso é um ponto forte, a qualificação e aprimoramento, a busca inclusive de alguns servidores por mestrado, enfim por outras atribuições, acho isso um ponto positivo para o campus V. É.. ponto fraco, assim é algo mais complicado de se analisar mas a própria relação interpessoal eu acho também que comprometem um pouco os avanços nesse sentido, do Campus como um todo. Bom como uma oportunidade, eu vejo internamente uma busca por um aprimoramento, na questão, é.. de digamos de agregar mais mais valor ao Campus, de de criar cursos enfim, de expandir o campus, então eu acho que externamente é uma oportunidade, seria justamente a gente conseguir é.. pegar uma demanda, uma demanda externa de alunos, uma demanda por outros cursos e, enfim de outras instituições que apresentem de forma deficitária, enfim, que não tenha o mesmo empenho, a gente aproveitar esses alunos no mercado que está se abrindo para outras profissões enfim, para outros mercados e a gente tentar também conciliar isso aqui internamente, tentar atender essa demanda que surge, até uma demanda própria como um curso de direito ou um mestrado de arquivologia que poderia também é.. pegar essa demanda externa essa oportunidade externa e ser um avanço aqui para o Campus. A ameaça seria justamente o oposto, ou seja, aqui tem muito, tem muita evasão de alunos por conta da própria estrutura então quando se vai comparar né uma Universidade Federal com os cursos que se tem na parte de ciências biológicas ou em outras áreas a demanda que é criada ela tende a escolher em outras instituições, enfim, em outros locais e não aqui por conta da parte estrutural. Bom como instrumento de controle, nós temos alguns que já são da própria instituição de uma forma geral então ligando a gente já já tem isso pré-estabelecido, alguns instrumentos informatizados e, não informatizados a gente tenta criar aqui no nosso setor alguns fluxos de documentação, alguns mecanismos que facilite o manuseio o despacho enfim, a correta administração desses processos, como instrumento que a gente utiliza aqui com mais frequência é basicamente os informatizados, tem controle por e-mail, tem controle por sistema administrativo próprio da UEPB, né, de fluxo de memorandos enfim, e de outros documentos, é.. de processos administrativos, eles auxiliam muito na questão de controle para que a gente saiba é.. aonde que tá o processo, como é que anda, qual fluxo tem que seguir, então, eles orientam bastante é.. todas as etapas que a gente tem que cumprir de uma referida situação, de uma de uma determinada situação, e internamente aqui a gente vem tentando otimizar os processos, é.. ganhando tempo no despacho de documentos, é.. na localização desses, porque a gente tem um problema.. não sei se pode ser apontado como uma crítica, mas a gente tinha um problema na questão de, de localização de documentos, porque aqui a gente trabalha em turnos alternados então são funcionários diferentes e isso impacta na questão da organização dos procedimentos porque um turno é de uma forma e outra de outro, daí a gente tá tentando padronizar, então a gente tá utilizando mecanismos de localização de documentos, de locais específicos para guarda e para manuseio desses documentos para tentar otimizar isso. É, a parte da crítica é o sistema informatizado, mas com relação à questão da liberação de acesso e de envio, enfim, de trâmite desses documentos, porque geralmente só feito pela chefia e pode ser que ocorra um lapso de tempo considerável por conta da questão da do não acesso

da chefia a esse tipo de documento, então atrasou um pouco, digamos que eu tenho que enviar um memorando e às vezes depende da chefia para que ele chegue ao remetente, e aí demora um pouco, por conta disso, é mais essa questão mesmo, é uma certa autonomia que precisaria ter para que fosse mais rápido agilizar essa atividade, e como já falei a parte da contribuição é porque eles otimizam esse fluxo de documentação e de informação aqui na instituição, então se a gente não utilizasse eles, esses sistemas, principalmente os informatizados, atrapalharia bastante na questão de cumprimento de prazos, então basicamente isso, os sistemas são eficiente? São, auxiliam e a questão mais na parte de acessos e de deliberação dessa documentação para os trâmites corretos”.

Entrevistado 6

“Quais os pontos fortes e fracos que tem na instituição a partir da sua visão, os pontos fortes eu acho que é os recursos humanos, melhor.. o ponto mais forte do nosso campus são vocês, que eu acho assim, tudo que a gente vai fazer aqui, a gestão não faz nada se não tiver quem execute né? Então nós tivemos toda a.. o apoio de todos os funcionários para fazer todas as coisas, desde que a gente começou aqui, então isso para mim é o ponto mais forte, nós temos pessoal que não diz não né, que faz o que quer e o que não quer, na medida do possível e do impossível então acho que esse é o ponto mais forte que eu vejo na nossa instituição né.. além de claro, gente ter é.. sei lá, boa vontade de fazer né, porque às vezes tem pessoas, recursos humanos, mas ninguém tem vontade de fazer nada, então não funciona, mas nós temos tudo isso e acho que é o mais importante, acho que o mais ruim, aí eu vou partir para a intolerância , essa é uma coisa não está ligado aos instrumentos , mas acho que a intolerância das pessoas, a dificuldade das pessoas de o próprio individualismo, não dos técnicos, mas talvez dos docentes né, um dos elementos ligados a instituição que tem muito pensamento individual, particular e isso atrapalha, porque? Por que eu só quero que dê certo para mim que os outros se explodam, a administração que tenta fazer para todos, as vezes a gente não consegue agradar a gregos e troianos né.. a gente faz uma coisa, agrada uns mas essas coisas as vezes não agrada outros, esses outros eles minam e acaba atrapalhando o bom funcionamento né..em termos de finanças é.. claro, sempre gostaria que tivesse mais, sempre gostaria de trabalhar numa gestão que tivesse mais recursos, isso é óbvio, qualquer administrador gostaria que as coisas não fossem limitadas, que fossem sobrando né.. que a gente devolvesse dinheiro em vez de ficar faltando, mas como a gente não tem esse esse recursos sobrando, a gente tem que fazer o “ninja” né? Então acho que se fosse para falar de um ponto fraco talvez fosse os recursos, mas eu nem colocaria isso, porque? Por que o gestor ele tem que saber trabalhar com o que tem, aquele que não sabe trabalhar com o que tem, ele não é gestor, então , na minha casa se eu, se eu vou, eu penso a gestão como se fosse a minha casa, então se eu tenho um pacote de arroz pra que eu fazer arroz a semana toda? Né, eu tenho que saber que arroz tem pouco, eu tenho que procurar fazer comida conforme o que eu tenho então, e eu acredito o recurso por mais que seja um elemento fundamental para a administração eu não vejo nem como positivo nem como negativo, porque acho que a gente tem como, acho que os dois pontos mais fortes.. acho como positivo são os recursos humanos e como negativo a intolerância e o individualismo da, de determinada categorias e até mesmo da própria categoria técnica- administrativa, a gente faz uma festa aqui o pessoal acha que a gente não chamou porque num sei o quê, num sei o quê, mas são coisas bem particulares que eu acho que a gente gosta de priorizar e valorizar o

seu é.. funcionário direto, então se eu faço uma uma, eu tenho atividade que compete a direção eu quero agradar aos meus de forma direta, então faço uma festividade para isso, as pessoa que está noutro setor, se os outros setores não fazem infelizmente.. a gente tenta estimular, se eles não querem então fazer o quê né? Então, acho que as vezes, essa intolerância essas coisas partem de todos os setores, trabalhar numa gestão com muitas pessoas tem disso, você não consegue de maneira alguma contemplar todos ao mesmo tempo, mas todos são extremamente fundamentais, eu tenho certeza que o campus V só está bem hoje porque todos trabalham muito, isso eu não tenho dúvidas né? Agora, a intolerância as vezes atrapalha, acho que isso é um ponto negativo. Eu acho que a ameaça principal é a política, eu acho que a gente é..a política, a instituição por mais que seja pública, por mais que seja.. nós temos uma subordinação muito grande a campina grande, mas muito das coisas, principalmente as coisas macro, eu acho que depende muito da política, ou seja, depende se o reitor está pagando o dinheiro direito, se o reitor está dando ponto facultativo ou não, se governo quer fazer a obra se não quer fazer a obra, se quer ajudar ou não quer ajudar, esses fatores externos à instituição, eu acho muito grave, então, isso atrapalha bastante, eu acho uma ameaça porque? Porque desestabiliza a unidade que está aqui, ou seja, é uma desestabilização que faz com que a gente sofra pressão, nós tivemos nesse ano.. só o fato de saber que vai ter uma obra, que não é nós que vamos fazer é o governo que vai fazer, é uma coisa externa a gente, o quanto de demanda, de cobrança nós sofremos por conta disso, ou seja, por conta de um elemento externo, faz parte da gestão, mas é um elemento, uma promessa externa, não é uma coisa que eu Enio vai fazer, que a gestão vai fazer, é uma coisa que vem fora e isso gerou uma, um nível de estresse altíssimo, eu tava dizendo a cicrano que se tivesse mais uma semana essa semana eu acho que morria, porque eu nunca tive, de cobrança, por conta de coisas que são de fora é muito mais grave que se eu fosse fazer pronto eu vou fazer a copa dos servidores, é uma coisa interna, até para fazer a copa depende da obra, por conta que tinha uma história de um “habite-se” que tinha que abrir então, ta vendo? percebe-se?uma coisa que eu podia resolver tão simples, se não tivesse o fator externo podia resolver agora, chama o pessoal de campina e vamos fazer a copa, ou seja, as coisas se resolviam de um jeito mais fácil, mas essas coisas externas atrapalham um pouco e lógico as oportunidades que identificam na instituição, claro, eu acho que no momento que a gente começa a crescer começa a fazer as coisas corretas, hoje, hoje já veio a EMLUR aqui pra colocar um ponto de coleta seletiva oficial da prefeitura aqui na frente porque? No cristo, ele identificou a universidade como sendo o local, isso mostra que a gente está conseguindo nosso espaço com muita luta, até num sei quantos anos atrás, até o ano passado, atrasado, ninguém sabia onde era a universidade , era numa escola pública, escola José Lins do Rêgo, Hoje vamos colocar o ponto na universidade estadual da Paraíba isso pra gente foi um ganho, ou seja, são oportunidades que no momento que a gente começa a fazer as coisas bem, as oportunidades vão surgindo, de engajamento, oportunidades externas, eu não vejo internamente depende, internamente depende também da liberação do governador, porque isso estimula os nossos funcionários a trabalhar melhor, você ta com sua progressão congelada, como você vai ficar? Vai ficar triste, você vai ficar revoltado, ta dando duro, mas não ta aumentando, tudo aumentando, então isso vai atrapalhando, no momento em que as políticas externas começam a priorizar ou a dar mais oportunidades pra gente poder ter melhores condições salariais, pelo menos dos técnicos e funcionários e dar mais condições de trabalho com a construção de coisas, com a .. essas instituições

de fora, vem capitalizar recursos, que vem trazer mais coisas, aí as coisas vão melhorando, são oportunidades boas que são conquistadas com a gestão e com o amadurecimento da gestão que é trabalhar, que é feita por todos, que como eu falei um ponto forte né? Então eu acho que isso é uma oportunidade, as ameaças é a política externa e as oportunidades que podem surgir é exatamente são essas de cunho externo, depende das oportunidades de melhoria salarial, com a liberação do descongelamento dos salários, das progressões, com os aumentos que eu sei que não tem, mas que pode ser que isso venha a ter, seria uma oportunidade boa que isso vai fazer com que a gente tenha mais condições de trabalho melhor né? Não sei, no meu ponto de vista, e lógico a própria identificação da instituição, ou seja, o reconhecimento da instituição, alcançar um nível de reconhecimento a tal ponto que venha a atrair recursos de outras instituições, hoje nós vamos receber a EMLUR, mas já temos apoio da CEASA, aqui perto, que já vem trazendo suporte para a instituição na parte de adubo pra fazer esses canteiros e os jardins daqui, e assim a gente tá conseguindo trazer a partir do reconhecimento que a instituição tá tendo e isso é um ponto positivo”.

Entrevistado 7

“Respondendo a essa questão eu vejo como um ponto forte a qualidade técnica científica do.. do corpo da instituição, tanto na parte docente como de técnico administrativo, acho que isso é um ponto forte, a qualificação e aprimoramento, a busca inclusive de alguns servidores por mestrado, enfim por outras atribuições, acho isso um ponto positivo para o campus V. É.. ponto fraco, assim é algo mais complicado de se analisar mas a própria relação interpessoal eu acho também que comprometem um pouco os avanços nesse sentido, do Campus como um todo. Bom como uma oportunidade, eu vejo internamente uma busca por um aprimoramento, na questão, é.. de digamos de agregar mais mais valor ao Campus, de de criar cursos enfim, de expandir o campus, então eu acho que externamente é uma oportunidade, seria justamente a gente conseguir é.. pegar uma demanda, uma demanda externa de alunos, uma demanda por outros cursos e, enfim de outras instituições que apresentem de forma deficitária, enfim, que não tenha o mesmo empenho, a gente aproveitar esses alunos no mercado que está se abrindo para outras profissões enfim, para outros mercados e a gente tentar também conciliar isso aqui internamente, tentar atender essa demanda que surge, até uma demanda própria como um curso de direito ou um mestrado de arquivologia que poderia também é.. pegar essa demanda externa essa oportunidade externa e ser um avanço aqui para o Campus. A ameaça seria justamente o oposto, ou seja, aqui tem muito, tem muita evasão de alunos por conta da própria estrutura então quando se vai comparar né uma Universidade Federal com os cursos que se tem na parte de ciências biológicas ou em outras áreas a demanda que é criada ela tende a escolher em outras instituições, enfim, em outros locais e não aqui por conta da parte estrutural. Bom como instrumento de controle, nós temos alguns que já são da própria instituição de uma forma geral então ligando a gente já já tem isso pré-estabelecido, alguns instrumentos informatizados e, não informatizados a gente tenta criar aqui no nosso setor alguns fluxos de documentação, alguns mecanismos que facilite o manuseio o despacho enfim, a correta administração desses processos, como instrumento que a gente utiliza aqui com mais frequência é basicamente os informatizados, tem controle por e-mail, tem controle por sistema administrativo próprio da UEPB, né, de fluxo de memorandos enfim, e de outros documentos, é.. de processos administrativos, eles auxiliam muito na questão de

controle para que a gente saiba é.. aonde que tá o processo, como é que anda, qual fluxo tem que seguir, então, eles orientam bastante é..todas as etapas que a gente tem que cumprir de uma referida situação, de uma de uma determinada situação, e internamente aqui a gente vem tentando otimizar os processos, é.. ganhando tempo no despacho de documentos, é.. na localização desses, porque a gente tem um problema.. não sei se pode ser apontado como uma crítica, mas a gente tinha um problema na questão de, de localização de documentos, porque aqui a gente trabalha em turnos alternados então são funcionários diferentes e isso impacta na questão da organização dos procedimentos porque um turno é de uma forma e outra de outro, daí a gente tá tentando padronizar, então a gente tá utilizando mecanismos de localização de documentos, de locais específicos para guarda e para manuseio desses documentos para tentar otimizar isso. É, a parte da crítica é o sistema informatizado, mas com relação à questão da liberação de acesso e de envio, enfim, de trâmite desses documentos, porque geralmente só feito pela chefia e pode ser que ocorra um lapso de tempo considerável por conta da questão da do não acesso da chefia a esse tipo de documento, então atrasou um pouco, digamos que eu tenho que enviar um memorando e às vezes depende da chefia para que ele chegue ao remetente, e aí demora um pouco, por conta disso, é mais essa questão mesmo, é uma certa autonomia que precisaria ter para que fosse mais rápido agilizar essa atividade, e como já falei a parte da contribuição é porque eles otimizam é.. esse fluxo de documentação e de informação aqui na instituição, então se a gente não utilizasse eles, esses sistemas, principalmente os informatizados, atrapalharia bastante na questão de cumprimento de prazos, então basicamente isso, os sistemas são eficiente? São, auxiliam e a questão mais na parte de acessos e de deliberação dessa documentação para os trâmites corretos”.

Entrevistado 8

“Considerando que os pontos fortes do Campus V é o corpo docente é um ponto muito forte, a qualidade dos cursos também é um ponto forte, certo? e como também um ponto forte, da universidade do campus V, eu posso dizer que pelo fato de apenas serem três cursos então, o controle da qualidade se torna muito mais preciso, você pode se administrar melhor porque ainda está um hábito de um campus pequeno, então seria um ponto forte tá? por esse lado, eu vejo como um ponto fraco aqui atualmente no campus V, é o fato de ainda estamos compartilhando com a Escola José Lins do Rego, isso nos limita ao crescimento, em termos de estrutura, isso nos limita outras.. outros objetivos que a universidade pode traçar, como também, por exemplo, o lançamento de novos cursos e também por exemplo, mais independência para o próprio Campus V, então o nosso problema, um ponto fraquíssimo, diz respeito ao fato da gente compartilhar ainda com a José Lins do Rego tá? outro ponto fraco que eu identifico aqui é a falta, por exemplo, de algumas pessoas de acreditar né porque a gente tá lutando, a gente tá fazendo, a gente ta querendo realmente, que não é fácil, que todo mundo acha que quando está numa gestão as coisas estão muito fáceis e quando você vê que tá lutando, fazendo e as pessoas tão falando né? Que não fez, então acho isso um ponto fraco, a não visibilidade né, dessas pessoas né? em relação ao trabalho né? da da direção ta, é.. outro ponto fraco que também identifico é que sempre é.. os recursos financeiros ele não são fáceis, então tudo aqui é com dificuldade, tudo aqui é se virando nos trinta, então esse também é outro ponto fraco aqui no campus. As oportunidades, as oportunidades é por que a gente já tem, por exemplo, uma universidade, um campus V, nós temos um corpo docente a maioria formado por mestres e doutores na

grande maioria, então diante desse potencial há oportunidade de pesquisa e desenvolvimento, existem oportunidade de aumentar por exemplo mais cursos, são oportunidades, é.. o campus agora começou a ter uma maior visibilidade, assim de imagens institucional, e tudo isso vem a favorecer como uma oportunidade, a própria localização aqui na aqui, no bairro né, é uma projeção da UEPB porque todas as Universidades estão localizadas na BR e aqui pelo menos a universidade ela bem desperta né? provoca né? E ela trabalha nesse entorno aqui, no Cristo, então acho isso uma boa oportunidade, já que esse bairro Cristo/Rangel, não tem ainda uma universidade, um campus de ensino superior ta? Então, isso é uma boa projeção para o bairro, uma boa projeção para a própria comunidade, para a própria sociedade, contar com uma universidade em dois bairros né? É muito bom para o desenvolvimento econômico ta? As ameaças que eu identifico na instituição são ameaças, por exemplo, de política, lamentavelmente sempre a nossa universidade ela vive nesse Impacto de política, então a gente é muito refém a questão da política, então se há, por exemplo, algum descontentamento, de algum governador em relação à postura política isso pode realmente também não vou dizer vingar, mas pode limitar né com recursos, pode limitar os investimentos, pode limitar a questão mesmo da educação, é outra ameaça que pode acontecer é como também assim alguém querer chegar aqui, também no nesse bairro né? Alguma outra Universidade, já que bairro está em crescimento, essas são as ameaças, são os recursos financeiros e a questão da política e como também um ameaça muito forte é a questão de mudar as tecnologias, que se a gente não se projetar, não melhorar nossos cursos né? avançando em harmonia com as tecnologias então a gente pode ficar um pouco para trás né? é uma ameaça, a questão ,por exemplo, do cultural, dos novos hábitos comportamentais, gêneros, acessibilidade, então tudo isso é ameaça, ou seja, ou a diversidade ela se equipara, ela se nivela as novas mudanças ou ela fica atrás então, todas essas mudanças a diversidade ela é ameaça. No nosso setor os instrumentos de controle interno em primeiro lugar, é o SisAdmin né? Que é onde a gente pode, por exemplo, fazer um controle de toda a comunicação que, tanto flui na universidade em relação a memorandos circulares, em relação à mudanças, a cobrança, a atualização da nova lei, atualização de nova resolução, então seria uma forma de a gente poder realmente trabalhar com essa ferramenta, que é o SisAdmin, por outro lado também a direção ela mantém o controle em relação as outras coordenações, porque no SisAdmin, a gente tem acesso a tudo que na coordenação de relações internacionais, da biologia e da arquivologia, bem outra ferramenta do controle interno que a gente tem é o SAT, que é uma ferramenta de avaliação dos funcionários que de qualquer forma essa avaliação ela gera uma motivação ou gera também um descontentamento, então é uma forma também de controlar e de executar algumas atividades administrativas, outra forma também dos instrumentos informatizados são os e-mails que quando não está configurado dentro do então basicamente a gente tem e-mails para poder processar melhor a informação. Nós também temos a página do campus V, mesmo que lá não se configure como um instrumento de controle, mas sim uma comunicação, mas a gente projeta lá algumas idéias, projetos, mudanças que vão acontecer, então é uma ferramenta que a gente também tem como controle ta? É.. Facebook também a gente utiliza porque todas as informações vão se processando por lá rapidamente, em relação a sistemas informatizados ta? Só para complementar essa pergunta anterior a universidade, ou seja, o campus V também está tentando assim implementar alguns sistemas informatizados como, por exemplo, horário dos funcionários, horário dos professores, dias que eles estão trabalhando, para que de

uma forma transparente o aluno possa saber qual o dia que se encontra, o que o professor tá fazendo, tá dando aula ou funcionário, seu horário para quem não tenha problema de “ah! Fulano não veio”, mas ele vem porque você não tá vendo o dia, só que a pessoa está afastada para fazer um mestrado, está afastado para fazer doutorado então, nós criamos uma forma de colocar como uma transparência tá? é uma ferramenta de controle também tá bem tá? E como também os processos de qualquer problema, em relação de acompanhamento de algum processo, de algum funcionário, o retardamento do processo ou no acompanhamento, a direção tem acesso ao código e a chave e pode ver esse andamento desse processo. Bom a crítica que eu faço em relação a utilização desses instrumentos é, por exemplo, alguma lentidão em uma resposta né que a gente precisa para poder tomar decisões, muita coisa a gente encaminha memorando, porque agora os memorandos tudo é via sistema e, muitas vezes uma determinada pró-reitoria não vê ou não dá um feedback, então essa seria a crítica, então acredito que deveria melhorar já que tem uma correspondência, independente de ser sistematizado ou não, dá um feedback né? dá um retorno, então seria essa a questão, é outra crítica que eu faço ao sistema é que muitas vezes eu procuro, eu quero resgatar aquele memorando e não encontro, ele fica perdido, não aparece, então devia ter assim uma forma de resgatar essas informações e por exemplo: 2015 você pode resgatar tantas informações; como por exemplo em banco né? você tira um extrato sabe qual o período que tirou essa extrato da mesma forma deveria ser na universidade, como gera muita informação, quanto por exemplo, o gestor não ter acesso a esse controle, solicitar né? ao sistema para ter acesso a esse controle, é a crítica que eu faço a esses instrumentos. Os instrumentos sistematizados ou informatizados, eles têm que ser bem feitos porque eles apresentam falhas, eles apresentam defeitos, limitações né? Por exemplo, um instrumento de controle que é o C3PO, que é o planejamento de atividades de cada professor, ele melhorou um pouquinho, mas é um instrumento que ainda precisa melhorar para poder ter o quê? Ter um feedback né? Então, nesse C3PO, a gente pode por exemplo, aprovar um plano de professor ou rejeitar se ele não tiver com a carga adequada, se tiver além da carga porém, o professor não sabe se esse planejamento ele foi rejeitado ou aceito, então deveria ter já automaticamente, um e-mail institucional, seu plano foi aceito, seu plano foi rejeitado por tais tais motivos, não que o professor ou o diretor tem que fazer o quê? Passar a mensagem via e-mail né? Acho que já no sistema deveria ter esse controle, então acho que isso é um aperfeiçoamento do sistema que a gestão está colocando em prática né? E que está tendo essas limitações, certo? Como sugestão eu dou que, qual ponto fraco aqui? Que..esses sistemas eles fiquem mais assim, a questão do ponto eletrônico, pra evitar questões pessoais quando há questões pessoais, porque ser chefe é muito complexo, é muito difícil, então o interessante que quanto mais informatizarem e isso passar por um sistema impessoal, então menos aborrecimento haverá entre chefe e o funcionário tá? Não somente funcionário como também para professor, então acredito que esses sistemas vai ajudar muito na transparência, vai ajudar muito no trabalho da universidade, no desenvolvimento, isso é importante, porque só tem sucesso o negócio a partir do momento que eu estou rendendo e contribuindo para essa produtividade, então, se a partir do momento que eu estou faltando, não estou comparecendo, não estou fazendo as minhas atividades então, a universidade começa a falhar, e se a universidade abrir um espaço, abrir uma vaga para esse técnico, para esse funcionário, para esse professor, ele precisa dele. Então o professor ou técnico tem que estar realmente comprometido com os objetivos da universidade, nós escolhemos o emprego de livre e espontânea

vontade, a universidade não foi nos buscar, a gente que escolheu a universidade, então é essa contribuição, seriedade, comprometimento que a gente tem que ter e por esse motivo eu sou muito a favor desses sistemas né? Cada vez mais de tecnologia, para que não fique um atrito entre diretor ou coordenador e diretamente com o funcionário, o sistema quem diz e ponto final”.

Entrevistado 9

“Os pontos fortes e fracos na instituição é eu não domino conceito mas como ponto forte, eu de repente tem a relação interpessoal da minha parte para com a pessoa que divide a minha função no meu horário, não falo da instituição, não que haja essa questão questão em outros setores mas também sei da falta da inexistência na verdade, mas para comigo, da minha parte tem essa relação a pessoa que divide o horário comigo, a gente se dá super bem e obviamente relações interpessoais na linha de trabalho é um ponto extremamente relevante. Como ponto fraco eu diria que a ausência de procedimentos, isso vai de Encontro à Constituição Federal, a questão da eficiência, como não há procedimentos, a gente perde muito tempo para realizar basicamente tudo, fica extremamente complicado, às vezes você age de uma forma que o pessoal de outro horário discorda e por aí, e isso dá, enfim acaba faltando faltando muita coisa para chegar a um consenso, quando não dá confusão com relação a... confusão digo problema com relação ao atendimento ao público e coisa parecida. Questão de oportunidade, como a gente, a gente exerce cargo numa instituição de ensino, eu acho que você sempre pender para o que o mercado exige um ponto relevante então, eu acho que investir na área de tecnologia e pesquisa e dependendo do sentido até a criação de um curso que chame a atenção da sociedade, questão não só só de desenvolvimento científico mas como de atrair alunos, é extremamente relevante e a fraqueza vai bem de encontro a isso, é com novo sistema de seleção, com o Enem fica bem complicado para o nosso Campus que, como ele não é forte, a instituição é forte mas, o Campus V não é forte é um ponto fraco é justamente a ausência de alunos a falta de interesse, são três cursos, três cursos em que me parece, a minha concepção que só um atrai muita gente, o outro tem uma defasagem enorme, outros os outros dois tem um defasagem enorme, principalmente o de ciências biológicas, então acho que é um ponto fraco e isso merece ser revisto, como atrair e na verdade, fazer como esses alunos permaneçam na instituição. Não sei exatamente se entendi a questão, mas enfim, o controle que a gente tem é bem restrito,, na questão administrativa, nós temos o sistema que ele, um sistema de processo que ele ajuda no acompanhamento de tal forma a gente pode vê se determinado setor está agindo de forma coerente, da forma exigida pela instituição e seria esse o procedimento mais latente na minha visão, seria forma como a gente manda memorando e acompanhamento desse memorando assim como os processos, na verdade é o mesmo sistema na instituição chamado SisAdmin, é e eu acredito que seja o principal ponto a ser descrito nessa questão. Bom que acredito que a utilização dos sistemas, eu pelo contrário eu não tenho críticas na utilização do sistema, eu tenho críticas ao sistema, muitas vezes principalmente na questão de processos, o usuário não utiliza de forma correta, não faz uso coerente dele e utiliza o processo, que ainda é físico, sem atualizar o sistema, então o sistema é falho dessa forma por enquanto e ainda não é totalmente informatizado e a forma como a utilização dele se dá é que não está coerente não não é perfeito, muitas vezes o processo fisicamente está em um lugar e no sistema administrativo informatizado está em outro, isso complica muito para acompanhar, nós temos vários campus e a pessoa, muitos processos se dão na, na

administração central que é em Campina Grande, e, por exemplo, a gente está aqui em João Pessoa, fica complicado de acompanhar isso fisicamente, então o que é que acontece, a gente usa o sistema informatizado e quando a gente se depara às vezes com a situação ele não está correto com a realidade, já que tipo na nossa tela, no nosso computador o processo está em um lugar e fisicamente está em outro, tem esse fato para ser apontado, ser relatado. Em síntese a contribuição seria a transparência né, facilidade de acompanhamento de todos os processos pelo usuário do sistema, sem dúvidas é um ponto extremamente relevante e que se faz necessário demais ultimamente”.