

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
MESTRADO PROFISSIONAL  
GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

EDUARDO CAVALCANTI DE OLIVEIRA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAIBA COMO  
PARCEIRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Princípio da eficiência nas atividades típicas e atípicas

JULHO  
2013

EDUARDO CAVALCANTI DE OLIVEIRA

**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAIBA COMO  
PARCEIRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
Princípio da eficiência nas atividades típicas e atípicas

Trabalho Final - Relatório Técnico - apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni

JULHO  
2013

EDUARDO CAVALCANTI DE OLIVEIRA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAIBA COMO  
PARCEIRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Princípio da eficiência nas atividades típicas e atípicas

Trabalho Final - Relatório Técnico - apresentado  
ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão  
em Organizações Aprendentes da Universidade  
Federal da Paraíba, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Gestão em  
Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão  
Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Membro Externo: Prof. Dr. Américo Augusto Nogueira Vieira  
Universidade Federal da Paraná

---

Membro Interno: Profa. Dra. Isa Maria Freire  
MPGOA / Universidade Federal da Paraíba

---

Membro Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni  
MPGOA / Universidade Federal da Paraíba

## **RESUMO**

A reforma do Estado iniciada nos anos 90 direciona os estados e a administração pública a transformar a gestão administrativa de patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial com prioridade no servidor e nos cidadãos. Este novo conceito de gestão baseia-se nos princípios estabelecidos na Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Observa-se neste trabalho, como a eficiência foi implantada no TCE/PB, abordar-se-á dois aspectos distintos primeiramente, uma análise administrativa, dando-se ênfase a abordagem subjetiva, onde serão estudados dados obtidos a partir de uma pesquisa de satisfação realizada com os funcionários e de outro lado o investimento na área de recursos humanos, atinentes a capacitação e especialização de funcionários. Numa outra tônica este trabalho se dedicará a função essencial do TCE-PB que é a análise de contas, serão analisados dados referentes ao número de processos julgados e instaurados e outros aspectos importantes a este relatório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tribunal de Contas da Paraíba. Eficiência. Qualidade no Atendimento. Gestão Pública. Administração Gerencial.

## **ABSTRACT**

State reform initiated in the 90 states and directs the administration to transform the administrative management of patrimonial and bureaucratic to a management priority on the server and citizens. This new management concept is based on the principles of the Constitution: legality, impersonality, publicity and efficiency. It is observed in this study, the efficiency was implanted in the TCE/PB, will address two separate aspects first, an administrative review, with emphasis on the subjective, which will be studied data obtained from a satisfaction survey held with employees and on the other hand investment in human resources, training and expertise pertaining to employees. In another keynote this work is devoted to the essential function of TCE/PB is the analysis of accounts, we will analyze data on the number of processes proceedings and judged and other important aspects of the report.

**KEYWORDS:** Court of Paraíba. Efficiency. Service Quality. Public Management. Administration Management.

## TABELAS UTILIZADAS NO RELATÓRIO:

TABELA 1: Salário (justo).....	33
TABELA 2: Salário (motivador).....	33
TABELA 3: Salário (mudança de instituição).....	33
TABELA 4: Relacionamento entre a equipe.....	33
TABELA 5: Reconhecimento pelo serviço realizado.....	34
TABELA 6: Reconhecimento (autonomia).....	34
TABELA 7: Reconhecimento (atenção recebida).....	34
TABELA 8 : Treinamento.....	35
TABELA 9 : Relacionamento com o superior.....	35
TABELA 10: Quantidade de Cursos.....	43
TABELA 11: Quantidade de Treinados.....	44
TABELA 12: Quantidade de Processos Instaurados.....	52
TABELA 13: Quantidade de Processos Julgados.....	52
TABELA 14: Quantidade de Acórdãos enviados ao Ministério Público.....	56
TABELA 15: Valores de Imputação de Débito.....	57

## GRÁFICOS UTILIZADOS NO RELATÓRIO:

GRÁFICO 1 : Quantidade de Cursos.....	44
GRÁFICO 2: Quantidade de Treinados.....	45
GRÁFICO 3 : Quantidade de Processos Instaurados.....	52
GRÁFICO 4: Quantidade de Processos Julgados.....	53
GRÁFICO 5: Quantidade de Acórdãos enviados ao Ministério Público.....	56
GRÁFICO 6: Quantidade de Acórdãos enviados ao Ministério Público.....	57
GRÁFICO 7: Valores de Imputação de Débito.....	58

## SIGLAS

TCEPB – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba  
TCU - Tribunal de Contas da União  
SAGRES – Sistema Integrado de Informação  
EQT – Escritório de Qualidade Total  
POMETE- Programa de Modernização  
ISO – International Organization for Standardization  
PAC – Programa de Atendimento ao Cliente  
BVQI- Bureau Veritas Quality International  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba  
UNIPE- Centro Universitário de João Pessoa  
IFPB – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba  
UEPB – Universidade Estadual da Paraíba  
SICP – Sistema Integrado de Controle de Processos  
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
PROMEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros  
ECOSIL – Escola de Contas Otacílio da Silveira  
VOCE – Programa Voluntários do Controle Externo  
SESC - Serviço Social do Comércio  
ONG – Organização não Governamental  
SUS - Sistema Único de Saúde  
PSF – Programa Saúde da Família  
PCA – Prestação de Contas Anuais  
NET – Núcleo de Educação e Treinamento  
PTR – Programa de Treinamento e Reciclagem  
PCGGP – Programa de Capacitação de Gestores Públicos  
SETRAS – Secretaria de Trabalho e Ação Social  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
LER – Lesão de Esforço Repetitivo  
AIDS - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida  
GEOPB – Georreferenciamento de Obras da Paraíba



SIG – Sistema de Informações Geográficas

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

DECOM – Divisão de Expediente e Comunicação

DEAPG – Departamento de Controle de Atos de Pessoal

GED – Gestão Eletrônica de Documentos

RNTC – Resolução do Tribunal de Contas

DOE – Diário Eletrônico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO.....</b>	<b>13</b>
2.1	Reforma do Estado .....	14
2.2	Princípio da Eficiência.....	16
2.3	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.....	20
2.3.1	<i>Competência e Jurisdição.....</i>	<i>24</i>
2.3.2	<i>Composição e Organização.....</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>Estrutura e funcionamento.....</i>	<i>26</i>
2.3.4	<i>Controle.....</i>	<i>28</i>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>31</b>
3.1	Objetivo Principal.....	31
3.2	Objetivo Específico.....	31
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
4.1	Delimitação.....	31
4.2	Método utilizado.....	32
<b>5</b>	<b>ANALISE ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>32</b>
5.1	ATIVIDADES ATÍPICAS.....	35
5.1.1	<i>Ações de operacionalização.....</i>	<i>37</i>
5.1.2	<i>Ações de informatização e comunicação.....</i>	<i>40</i>
5.1.3	<i>Ações de capacitação e treinamento.....</i>	<i>42</i>
5.1.4	<i>Ações de bem-estar e satisfação das pessoas.....</i>	<i>48</i>
5.1.5	<i>Ações técnico-administrativas.....</i>	<i>49</i>
5.2	ATIVIDADES TÍPICAS – CONTROLE EXTERNO.....	51
5.2.1	<i>Processos Instaurados e Julgados.....</i>	<i>51</i>
5.2.2	<i>Corregedoria.....</i>	<i>55</i>
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na metade do século XX, especialmente após a segunda grande guerra, houve nos Estados Unidos principalmente, uma explosão de empresas que cresciam vertiginosamente dando ensejo a uma competitividade jamais vista no comércio até então. Rapidamente mais e mais empresas surgiram e começaram a ocupar primeiramente as lacunas do Estado e espalhando por todo o território americano suas filiais, até que em certo momento algumas começaram a concorrer em pé de igualdade com o Estado onde lhes era permitido atuar, posteriormente estas empresas deram um salto qualitativo imenso, fazendo da excelência dos seus serviços seu cartão de apresentação.

Uma nova filosofia foi implantada no âmbito da administração no Brasil, buscando prestar serviço público de qualidade e eficiente, para os seus cidadãos, aquele modelo de administração burocrático e voltado para si mesmo, sempre buscando o respeito extremado da legalidade foi cedendo espaço para outra forma de administração, uma gerencial que esta preocupada com os resultados, que tem como meta gastar pouco, encurtar prazos e ofertar bens e serviços de qualidade. Para tanto, institui-se, primeiramente em alguns setores da administração pública e posteriormente na Constituição Brasileira, o princípio da eficiência.

A eficiência não esta preocupada com ditames burocráticos e que emperram o crescimento, ela está voltada para a busca de um resultado que atenda as expectativas dela e de seus governados, um serviço eficiente que gerencie recursos maximizando os resultados e buscando sempre uma excelência na qualidade dos serviços prestados.

Depois de galgada a princípio constitucional, a eficiência ramificou-se pela administração publica em seus numerosos setores a passou a integrar a filosofia de cada órgão, fixando-se como diretriz a ser seguida.

Destarte, o objetivo deste relatório é mostrar como o Tribunal de Contas da Paraíba agregou o princípio da eficiência dentro de sua estrutura no julgamento de processos, período de 2001 a 2012, demonstrando também que o emprego de tal princípio, melhorou de forma considerável a prestação de serviços por este tribunal. Para isso, foram trabalhadas duas áreas distintas das atividades do Tribunal, definidas em Direito como atividade atípica e atividade típica; a primeira está relacionada à administração do órgão, a distribuição de suas funções administrativas, o modo de trabalho dos funcionários, seu treinamento e conseqüentemente sua produção final. De outra feita temos a atividade típica do TCE-PB que

é o julgamento de contas, onde o Tribunal através de pareceres enviados ao Poder Legislativo analisa as contas públicas.

Para tanto, abordar-se-á em um primeiro momento como se deu a reforma do Estado, o significado do princípio da eficiência com todas as suas peculiaridades, apresentando o Tribunal de Contas em várias de suas dimensões (origem, competências, organização, etc.). Em seguida são tratados os objetivos da realização deste trabalho dividido em objetivos gerais e específicos, tendo ainda a metodologia empregada na realização deste trabalho e por fim uma análise administrativa, chegando assim a conclusão. Tudo isto para que se possa constatar se o princípio da eficiência vem efetuando mudanças nas atividades típicas e atípicas do TCE/PB no período de 2001 a 2012, principalmente no julgamento de processos.

## **2. CONTEXTO**

### **2.1. Reforma do Estado**

O Estado existe para servir o indivíduo, para seu bem estar e proteção, o poder de governo, sob o ponto de vista social, político ou jurídico, precisou sempre de crenças ou doutrinas que o justificassem, tanto para legitimar o comando quanto para legitimar a obediência.

Nos primórdios, o poder de governo era exercido em nome ou sob a influência dos deuses, contando, assim, pacificamente com uma justificação natural, de ordem transcendental, aceitável de pronto pela simples crença religiosa. Mas, desde os primeiros esboços do governo como organização da soberania popular, a necessidade de uma firme justificação doutrinária do poder foi se tornando cada vez mais imperiosa, até apresentar-se, na atualidade, como um problema crucial da Ciência Política.

As diversas doutrinas ou correntes filosóficas testemunham a evolução do Estado no tempo, da antiguidade até a atualidade, ou seja, a partir do Estado fundado no Direito divino, ao Estado Moderno, entendido como a expressão concreta da vontade popular.

Se hoje se acredita que o Estado existe para o bem estar do povo, então ele deve ter atitudes para concretizar este fim, mas para tanto é imprescindível que ele tenha recursos, caso contrário restaria arruinada sua soberania, mas estes recursos não são infinitos, pelo contrário na maioria das vezes são limitados e escassos, então o Estado deve utilizá-los de forma impessoal, racional e eficiente. Para que tal desiderato se concretize faz-se necessário a criação de um órgão para fiscalizar o empenho destes recursos, aí adentramos nos chamados

Tribunais de Contas, portanto, para que seja atingido o interesse público da melhor forma, com eficiência e sem desvios o Estado se vale de um órgão, portanto a existência dos Tribunais de Contas se fundam, em última análise, na existência do Estado.

No Brasil desde a década passada, vem sendo realizada uma série de alterações constitucionais e legais com o fito de implantar no nosso país um modelo de administração pública conhecido como “administração gerencial, fundado, em tese, no princípio da eficiência, visando substituir o padrão tradicional de Administração Pública, dita burocrática”, cuja ênfase recai sobre o Princípio da Legalidade. De acordo com os adeptos desse tipo de administração, haveria uma crise do Estado, caracterizada pela incapacidade deste em realizar os necessários investimentos e desempenhar eficientemente todas as atribuições que lhe foram impostas originariamente pela Constituição.

Por essa, razão, pregam os adeptos da denominada “doutrina do Estado Mínimo”, cujo objetivo é retirar o setor público de todas as áreas em que sua atuação não seja imprescindível. A idéia de Estado mínimo está fundada também no princípio da eficiência, uma vez que seus teóricos entendem que o Estado sempre é menos eficiente do que o setor privado, devendo, por isso mesmo, atuar somente onde seja indispensável. (DI PIETRO, p. 205, 1999)

Foi a Emenda Constitucional 19/1998 o marco mais importante, o verdadeiro instrumento legitimador da tão sonhada reforma da Administração Pública no Brasil, sendo, por este motivo, conhecida como emenda da “reforma administrativa”. (MORAES, Alexandre, p. 444, 2008). A partir deste momento o princípio de eficiência ganhou proteção constitucional e outras alterações na Constituição vieram para dar respaldo constitucional às alterações e reformas posteriores que vieram por meio da edição de leis e atos infralegais regulamentadores das diretrizes inseridas na constituição pela referida emenda.

O Professor Paulo Modesto, em seu trabalho intitulado; “Reforma Administrativa e Marco Legal das Organizações Sociais no Brasil”, apresentado no “II Congresso Interamericano sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública”, promovido, em 1997, pelo CLAD (Centro Latino americano de Administración para el desarrollo) enumera, em linhas gerais, os objetivos pretendidos pelas reformas administrativas que, naquela época estavam ocorrendo em diversos países ocidentais e que devido a sua relação com este trabalho aqui merece ser transcrita: (MODESTO, p.54, 2009)

- a) Objetivo econômico: diminuir o de déficit público, ampliar a poupança pública e a capacidade financeira do Estado para concentrar recursos em áreas em que é indispensável a sua intervenção direta;

- b) Objetivo social: aumentar a eficiência dos serviços sociais oferecidos ou financiados pelo Estado, atendendo melhor o cidadão a um custo menor, zelando pela interiorização na prestação dos serviços e ampliação do seu acesso aos mais carentes;
- c) Objetivo político: ampliar a participação da cidadania na gestão da coisa pública; estimular a ação social comunitária; desenvolver esforços para a coordenação efetiva das pessoas políticas no implemento de serviços sociais de forma associada;
- d) Objetivo gerencial: aumentar a eficácia e efetividade do núcleo estratégico do Estado, que edita leis, recolhe tributos e define as políticas públicas; permitir adequação de procedimentos e controles formais e substituí-los, gradualmente, porém de forma sistemática, por mecanismos de controle de resultados. (MODESTO, p.54, 2009)

Seguindo a linha da administração gerencial, o Estado privilegia a eficiência, o foco desloca-se para a obtenção de resultados pela máquina administrativa e amplia a autonomia dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, por meio de uma redução dos controles de procedimentos, atividade-meio utilizando instrumentos tendentes a assegurar que a produtividade dos agentes públicos dos quadros profissionais da administração seja próxima daquela que se observa quanto aos trabalhadores de empresas privadas.

## 2.2 Princípio da Eficiência

Nas lições mais preliminares de Direito Administrativo aprende-se que a Administração Pública, em qualquer esfera, é regida e pauta-se nos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último criado graças a Emenda Constitucional de nº 19/98. Cabe saber resumidamente o que viria a ser cada um deles no serviço público e, especialmente, o da Eficiência, objeto-alvo e tema do presente trabalho.

O primeiro e principal deles é o da Legalidade, como se sabe, a lei impõe limites ao administrador público, pois, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

O segundo é uma conquista histórica para quem sempre defendeu que a coisa pública é impessoal e contra os privilégios de minorias encasteladas no poder, daí receber a denominação de Impessoalidade, ou seja, o ato administrativo não deve prejudicar ou beneficiar determinada pessoa, mas unicamente objetivar e alcançar sempre o interesse público.

O terceiro princípio, Moralidade, igualmente aos demais é muito importante, pois é, na verdade, sinônimo de probidade administrativa, o administrador público deve sempre

agir com honestidade, correção, ética e boa-fé. A própria Constituição e a legislação pertinente impõem ao gestor público as regras de como se conduzir com moralidade, e as possíveis punições que poderão resultar das transgressões.

O quarto princípio, o da Publicidade, obriga o gestor público a agir de modo transparente, a fim de que a coletividade possa tomar conhecimento dos atos e das decisões administrativas que, em regra, tem por finalidade e pretende atingir ao próprio interesse coletivo. Afinal de contas, a coisa pública é de interesse de todos.

Por fim, o quinto e último princípio normatizado no texto Constitucional, o da Eficiência, que ao se fazer um exercício de Direito comparado, verifica-se que o princípio da eficiência está previsto nas Constituições de alguns Estados Brasileiros e expressamente nas Constituições de alguns países como a Espanha, Portugal, Filipinas e Suriname.

A Carta Política espanhola de 1978, em seu artigo 103, consagra que a "a administração pública serve com objetividade aos interesses gerais e atua de acordo com os princípios de eficácia, hierarquia, descentralização, desconcentração e coordenação, com obediência plena à lei e ao direito .

Por sua vez, a Constituição da República das Filipinas, de 1986, prevê em seu artigo IX, B, Seção 3, que a Comissão do serviço público, na qualidade de órgão central do Governo encarregado do funcionalismo público, estabelecerá um plano de carreira e adotará medidas destinadas a promover a disposição de ânimo, a eficiência, a integridade, a pronta colaboração, o dinamismo e a cortesia no serviço público. E prossegue em seu artigo XI, seção 1 o serviço público é um compromisso com a coisa pública. Os servidores públicos deverão estar sempre prontos a prestar contas ao povo, servi-lo da forma mais responsável, integral, leal e eficiente possível.

A Lex Mater da República do Suriname, de 1987, em seu artigo 122, "estabelece expressamente que compete ao Conselho de Ministros preparar e executar uma política eficiente". Já a Carta Magna Portuguesa, embora não mencione explicitamente o termo eficiência ou eficiente, o diz implicitamente nas suas entrelinhas.

Ao consultar o dicionário, certamente dirá que o vocábulo eficiência significa ação ou virtude de produzir um efeito e como adjetivo apresenta eficiente significado que produz o efeito desejado, daí depende se o legislador brasileiro não tinha outra intenção a não ser o seu significado no dia-a-dia do serviço público.

Há direitos e obrigações entre o Estado-administração e o indivíduo-administrado. O cidadão pode e deve exigir da administração pública o cumprimento de suas obrigações da forma mais eficiente possível. O servidor público precisa ser eficiente na prestação do serviço

ao indivíduo e à comunidade, para o qual foi investido. Esta manifestação de vontade se expressa na mensagem enviada ao Congresso pelo Poder Executivo, posteriormente convertida na Emenda Constitucional nº 19/98.

Para a renomada jurista Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o princípio da eficiência “impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar” e que “a eficiência é o princípio que se soma nos demais princípios impostas à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito”. (in Direito Administrativo. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.73-74)

A dicotomia entre o que está escrito e o que deveria ser feito é uma marca bem brasileira, é praticamente impossível ser eficiente sem a mínima valorização dos recursos necessários. A realidade é muito diferente das normas previstas na Carta Republicana e na legislação esparsa, por isso mesmo, o Estado pode ser civil e criminalmente responsabilizado por inércia, omissão ou ineficiência no seu dever constitucional de prestar um serviço público condigno e satisfatório.

O presente trabalho se propõe a apontar alguns caminhos para que possamos alcançar níveis mais respeitáveis de eficiência, tomando como ponto de partida métodos ou meios mais eficazes para a obtenção da excelência na prestação de serviços a população. O ponto de partida para o estudo da reforma do Estado envolvendo os seus aspectos socioeconômicos deve ser a análise dos modelos evolutivos de administração pública, os quais são apresentados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, enfatizando os modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, e como a prestação de um serviço eficiente pode levar a um serviço eficaz, tomando como ponto de vista o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.

É sabido que o modelo de gestão patrimonialista de administração pública têm como característica preponderante a redução da extensão do poder do soberano e a consideração dos cargos como prebendas. É sabido também que esse modelo incorpora, com maior facilidade, a corrupção e o nepotismo, pois *a res pública* não é diferenciada da *res principis*.

Historicamente, tem sido verificado que, com a ascensão da burguesia ao poder e a hegemonia do sistema capitalista, capitaneados por ideais democráticos, o mercado e sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Deve ser assinalado que, neste novo momento histórico, a administração patrimonialista não mais pode ser admitida, razão pela



qual este modelo de administração pública começa a sofrer profundas modificações, cedendo lugar ao modelo de administração pública burocrática.

O marco teórico de definição do surgimento de modelo de administração pública burocrática é a implementação do Estado liberal, estruturado para combater a corrupção e o nepotismo característicos do modelo anterior. Deve ser anotado que esse modelo de administração pública vem acompanhado de princípios básicos que o caracterizam, quais sejam: profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo que o caracteriza com poder racional-legal.

Um dos aspectos importantes a considerar, no arcabouço teórico do modelo de administração pública burocrática, refere-se à manutenção de controles rígidos dos processos inerentes à gestão da coisa pública. Isso, por sua vez, contribui para que haja efetividade no controle dos abusos, sendo este um aspecto inegável e fundamental da qualidade na gestão pública.

Deve, entretanto, ser registrado a existência de um aspecto negativo desse modelo de gestão: a transformação do controle na própria razão de ser dos servidos, fazendo com que o Estado volte-se para si mesmo, deixando em segundo plano a sua função básica de servir à sociedade.

A consequência imediata, decorrente desse aspecto negativo se faz sentir nos seguintes aspectos: ineficiência, auto-referência e incapacidade de considerar os cidadãos como seus clientes. Há de considerar-se, porém, que como a atividade estatal era limitada à questão de ordem pública, administração da justiça e garantia dos direitos de propriedade, tais efeitos não chegavam a ser impeditivos de uma ação mínima efetiva por parte do Estado.

O esgotamento do modelo de administração pública burocrática, começa a ser delineado a partir da segunda metade do século XX, quando se verifica a ocorrência de expansão das funções econômicas e sociais do Estado, grande desenvolvimento tecnológico e a consolidação da globalização da economia.

Para fazer face às exigências desse momento histórico, surge o modelo de administração pública gerencial que se caracteriza por colocar ênfase na eficiência da administração pública, segundo os parâmetros da gestão da qualidade; na necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, por introduzir a visão de cliente para qualificar o cidadão, contribuinte e usuário dos serviços prestados pelo Estado, e por criar uma cultura gerencial na organização, mudando o foco da ação estatal para a busca de resultados, o que resultou na introdução do princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal, através da Emenda Constitucional nº 19/98.

Gasparini (1995, p. 214-215) leciona que mesmo antes da edição dessa emenda constitucional, já se afirmava ser a eficiência o princípio a ser observado pela administração pública. No seu modo de entender isso obrigaria a Administração a uma constante atualização tecnológica dos serviços públicos e à busca da otimização de resultados. Ele ressalta ainda que a eficiência nos serviços públicos requer avaliação periódica do resultado para que seja possível, com o mínimo de investimento, alcançar o máximo de beneficiários. A referida autora cita exemplos que não atendem a esse princípio evidenciando o caso da iluminação de uma via pública sem construções e não utilizada pelos administradores ou a construção e implantação de um grupo escolar com capacidade para mil e duzentos alunos em uma localidade em que a população escolar é de apenas duzentos e cinquenta alunos.

Meirelles (1998), antevendo a institucionalização da eficiência como princípio da administração pública, já mencionava como um dos deveres a que se impõe a todo agente público realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Na visão dele o princípio da eficiência configura-se como o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento da comunidade e de seus membros.

Esse princípio visa garantir maior qualidade na atividade pública e na prestação de serviços públicos, pois conforme ensina Di Pietro (1998), esse princípio impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar. Do ponto de vista de sua aplicabilidade, o princípio da eficiência é um princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba vem buscando, desde sua criação e especialmente a partir das mudanças ocorridas com a Emenda Constitucional de nº 19/98, utilizar cada vez mais o princípio da eficiência como essencial para execução de sua meta principal, que deixa de ser a fiscalização como norte principal, passando a se tornar um órgão parceiro da administração pública, buscando a prestação de serviços mais eficazes, passando a ser visto não apenas como órgão controlador e fiscalizador, mas antes de tudo, um órgão que tem buscado implementar em sua estrutura a eficiência administrativa .

O objetivo do Tribunal de Contas, segundo Ruy Barbosa, era o de possibilitar uma análise técnica e legal das receitas e despesas públicas, antes que as contas fossem prestadas ao Congresso Nacional, com o passar do tempo a competência do Tribunal como

auxiliar do Poder Legislativo no Controle Externo se ampliou criando um sistema de controle de forma a assegurar a proteção ao Erário, a lisura e a honestidade no trato com a coisa pública. Desta forma prevê o controle externo, que será exercido pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas, e ainda o Controle Interno mantido de forma integrada pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Os controles, interno e externo, deverão ter como referencial os princípios que norteiam a Administração Pública: moralidade, publicidade, legalidade, impessoalidade e a eficiência, nesse contexto faz-se necessário um pequeno histórico, traçando a evolução da sociedade de controle e as origens do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, e suas transformações, que foram determinadas por uma série de mudanças políticas e sociais ocorridas e consolidadas nas diversas edições dos textos constitucionais. No histórico abordaremos algumas alterações substanciais introduzidas no Direito Brasileiro atinente ao controle externo da Administração Pública, e aquelas comportadas pela nova ordem constitucional estabelecida em 1988.

A eficiência na prestação dos serviços públicos vem acompanhada de inúmeros mecanismos constitucionais para sua implementação, a exemplo do art. 39, parágrafo 2º da Constituição Federal do Brasil, que institui a criação de escolas de governo, para formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

No parágrafo 7º do mesmo artigo, disciplina sobre a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Já o artigo 41, parágrafo 4º, institui como condição para aquisição da estabilidade a obrigatoriedade de avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade, ainda a título de exemplo, citemos o artigo 41 parágrafo 1º, inciso 3 e o Art. 247, parágrafo único da Carta Magna Brasileira, que ampliou as hipóteses de perda do cargo pelo servidor estável, em razão de ineficiência comprovada através de procedimento de avaliação periódica de desempenho.

## 2.3 Tribunal de Contas do Estado da Paraíba

A primeira Constituição do Brasil de 1824 disciplinava a prestação de contas das despesas públicas a um Tribunal denominado de Tesouro Nacional, que regulava a administração, arrecadação e contabilidade das prestações públicas.

Com o passar dos anos, várias tentativas foram realizadas com vistas à criação de um Tribunal de Contas. O Senador do Império de Exame e Contas, ao qual seria conferida independência maior do que a prevista inicialmente. No entanto, esta mudança não foi aceita, por ser vista como atribuições já realizadas pelo Tesouro, qual seja, o exame de contas e documentos ampliando inutilmente a despesa pública.

Em 1831 foi fundado o Tribunal do Tesouro Público Nacional, por meio da Lei nº 657 de 1831, que agrupava as atividades fiscalizadoras do Tesouro Nacional e do Conselho da Fazenda. No Brasil República se repensou e admitiu o Projeto do Ministro do Império, Manoel Alves Branco que havia proposto em 1815 a criação de um Tribunal de Contas para rever e julgar as contas dos responsáveis por dinheiro público de todos os Ministérios, que deveriam também submeter os seus balanços ao exame desse Tribunal; e só em 1820 por intermédio do decreto nº 966; de 7 de novembro de 1820 instituiu-se o Tribunal de Contas do Brasil para exame, revisão e julgamento dos atos concernentes à receita e despesas da República, tendo sua base constitucional integrada na Constituição Republicana de 24 de fevereiro de 1891, cuja efetivação e regulamentação foi realizada pelo decreto nº 1166, de 17 de dezembro de 1892.

A Constituição Republicana de 1891 em seu Art. 89 estabelecia: é instituído um Tribunal de Contas para liquidar as contas da receita e despesa, verificar sua legalidade, antes de serem prestadas ao Congresso. A instalação da Corte ocorreu efetivamente em 17 de janeiro de 1893, no edifício do Tesouro, na cidade do Rio de Janeiro, sendo o primeiro Presidente do Tribunal de Contas da União, o Sr. Manoel Francisco Corrêa.

Sob a ótica constitucional, pode-se estabelecer o seguinte roteiro: A partir de 1891, todas as Constituições do Brasil trataram com o devido destaque o Tribunal de Contas que, no decorrer dos anos sofreu uma série de ajustes, os quais significaram aprimoramento de suas atividades.

Com a Constituição Federal de 1934 a Corte é designada para acompanhar a execução orçamentária e o julgamento das contas dos responsáveis por dinheiros ou bens públicos, reabilitando também o sistema de registro prévio dos contratos administrativos ou de qualquer ato de administração pública de que resultem obrigação de pagamento pelo Tesouro Nacional ou por conta deste.

A Constituição de 1937, outorgada pelo regime autoritário implantado no País, preservou o Tribunal de Contas, influenciando, no entanto nas suas atribuições, adaptando-se ao Estado Novo, extinguindo atos administrativos considerados irregulares e acrescentando o exame de legalidade dos contratos.

A Carta Magna de 1946 foi o instrumento legal da reintegração do País ao regime democrático, conferindo maior poder ao Tribunal de Contas, destarte mantendo e ampliando as competências definidas na Constituição de 1934, acrescentou a competência para o julgamento da legalidade dos contratos e das aposentadorias, reformas e pensões, retornando ao sistema o registro prévio dos contratos que tivessem interesse à receita ou à despesa. Paralelamente a instituição do Tribunal de Contas da União, os Estados passaram a organizar seus respectivos organismos de controle financeiro, reconhecendo-se os atuais Tribunais de Contas dos Estados.

A Constituição de 1967, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 01, trouxe alterações na competência do Tribunal de Contas, instituindo os controles externo e interno, exercido simultaneamente, pelo Congresso Nacional e pelo Poder Executivo, trazendo ainda modificações no campo da fiscalização financeira e orçamentária dos gastos públicos. Tornou a extinguir o registro prévio das despesas, o sistema de delegações irregulares, introduzindo, porém, o direito de inspeções pelos Tribunais de Contas, possibilitando um controle concomitante e até mesmo preventivo. Foi a Carta Magna emcomento que deu o primeiro passo em direção à possibilidade de criação de Tribunais de Contas Municipais fixando os requisitos para sua criação, hoje vedada pela atual Lei Maior.

A Constituição Brasileira de 1988 ampliou os poderes da Corte de Conta respeitando-se a autonomia e competência para o exercício de suas atividades no âmbito do conceito de controle exercido pelos Tribunais de Contas, em reconhecimento à importância da sua participação para o aperfeiçoamento dos princípios democráticos e do desempenho da administração pública, confirmando a observação exarada pelo ilustre (CAVALCANTE, 1995, p.66):

O tribunal de Contas está incluído na Constituição entre os órgãos de controle, sem dependência direta com nenhum dos poderes, está acima das atividades do Governo, sendo efetivamente a instância maior da fiscalização zelando pela execução correta dos atos públicos, dos atos da Administração oriundos dos responsáveis pelos bens e direitos públicos e pela legalidade dos contratos. (CAVALCANTE, 1995, p.66).

A partir do TCU, os Estados brasileiros, aos poucos foram criando os seus órgãos de fiscalização, sendo o Estado da Bahia o pioneiro na criação e instalação de um Tribunal de Contas estadual, com autonomia e condições necessárias e indispensáveis para impor a eficácia de suas decisões.

Os Tribunais de Contas Estaduais falam a mesma linguagem e são possuídos de um mesmo objetivo, que é a dignificante função de fiscalização da gestão financeira da

Administração Pública, e que pelas dimensões constitucionais que possuem, se afirmam como fatores de garantia dos princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e origem administrativa do poder público.

Foi nesse contexto que surgiu o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, criado, no ano de 1970, por meio da Lei nº 3.627, de 31 de agosto de 1970, pelo então governador João Agripino Maia, vindo a ser efetivamente instalado com advento da Lei nº 3654, de 10 de fevereiro de 1971.

Em todos esses anos o TCE-PB agiu sempre com um poder desarmado, que tem para garantia do cumprimento da Lei Maior, não o direito da força, mas a força do direito. Forte característica deste tribunal é a sua independência, apesar de ser um órgão auxiliar do legislativo, segundo a Constituição Federal, que se constitui um dos aspectos focalizáveis de sua atuação e o que tem prevalecido para o Tribunal de Contas é julgar conforme a norma, pelo imperativo da Lei, em defesa do erário público.

É uma instituição pública de controle externo, com competência constitucional deferida nos Arts. 20 a 25 da Constituição do Estado, estando a serviço da sociedade desde 1971. As atividades desempenhadas por este Tribunal visam ao interesse e a defesa do patrimônio público por meio do acompanhamento de quaisquer atos de gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial do Estado e dos Municípios. O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, órgão de controle externo, tem sede em João Pessoa, com jurisdição própria e privativa em todo o território estadual, sobre as pessoas e matérias sujeitas à sua competência.

Em busca da concretização do Princípio da Eficiência, incluído entre os princípios constitucionais a partir da reforma do estado em 1998, o egrégio tribunal vem buscando se modernizar cada vez mais a cada ano e isto iniciou-se com a modernização do sistema de informática e a qualificação e capacitação do quadro técnico por intermédio do Projeto de Modernização do Tribunal (PROMETE), do Processo de Certificação do ISO 9002, e por fim um dos mais importantes programas que demonstra essa nova dimensão do TCE: é o Programa de Qualidade Total, criação de Escola de Contas, criação do SAGRES (sistema integrado de informações), Ouvidoria. A transparência e a parceria passaram a ser sua principal meta.

### 2.3.1 Competência e Jurisdição

A Constituição Federal em seu âmago utiliza a expressão “órgão auxiliar”, dispondo que o controle externo do Congresso Nacional será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas. A sua função, portanto, é de exercer o controle financeiro e orçamentário da Administração em auxílio ao Poder responsável, em última instância, por essa fiscalização. Tendo em vista, que a própria Carta Magna assegura ao Tribunal as mesmas garantias de independência do Poder Judiciário, impossível considerá-lo subordinado ao Legislativo ou inserido na estrutura do referido Poder.

Se sua função é de atuar em auxílio ao Legislativo, sua natureza, em razão das próprias normas da Constituição, é a de órgão independente, desvinculado da estrutura de qualquer dos três Poderes. O Tribunal de Contas exerce jurisdição especial reconhecida na Constituição Federal “caput” do Art. 73:

Art. 73. O tribunal de Contas da União, integrado por nove Ministros, tem sede no Distrito Federal, quadro próprio de pessoal e jurisdição em todo o território nacional, exercendo, no que couber, as atribuições previstas no art. 96.

§ 1.º Os Ministros do Tribunal de Contas da União serão nomeados dentre brasileiros que satisfaçam os seguintes requisitos:

I – mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade;

II – idoneidade moral e reputação pública;

III – notórios conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos e financeiros ou de administração pública;

IV – mais de dez anos de exercício de função ou de efetiva atividade profissional que exija os conhecimentos mencionados no inciso anterior.

§ 2.º Os Ministros dos Tribunais de Contas da União serão escolhidos:

I – um terço pelo Presidente da República, com aprovação do Senado Federal, sendo dois alternadamente dentre auditores e membros do Ministério Público junto ao Tribunal, indicados em lista tríplice pelo Tribunal, segundo os critérios de antiguidade e merecimento;

II – dois terços pelo Congresso Nacional.

§ 3.º Os Ministros do Tribunal de Contas da União terão as mesmas garantias, prerrogativas, impedimentos, vencimentos e vantagens dos Ministros do Superior Tribunal de Justiça e somente poderão aposentar-se com as vantagens do cargo quanto o tiverem exercido efetivamente por mais de cinco anos.

§ 4.º O auditor, quando em substituição a Ministro, terá as mesmas garantias e impedimentos do titular e, quando no exercício das demais atribuições da judicatura, as de juiz de Tribunal Regional Federal.

No exercício de sua competência, o tribunal atua exercendo Funções Básicas (Fiscalização, Julgamento, Representação), Funções Complementares (Informativas, Normativas, Mandamentais) e Funções de Organização.

O termo *Jurisdição* é empregado pelas Cartas Magnas para delimitar o âmbito espacial de abrangência das competências do Tribunal de Contas.

A jurisdição do Tribunal respeitante às matérias de sua competência abrange de acordo com o Art. 5º da Lei Orgânica do TCE/PB:

Art. 5º - A jurisdição do Tribunal abrange:

I – qualquer pessoa física, órgão ou entidade a que se refere o inciso I do art. 1º desta lei, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos pertence ou sob a responsabilidade do Estado e dos Municípios;

II – aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao Erário;

III – os dirigentes ou liquidantes das empresas encampadas ou sob intervenção ou que de qualquer modo venham a integrar, provisória ou permanentemente, o patrimônio do Estado ou de Município ou de outra entidade pública estadual ou municipal;

IV – os responsáveis por entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado que recebam contribuições parafiscais e prestem serviço de interesse público ou social;

V – todos aqueles que lhe devam prestar contas ou cujos atos estejam sujeitos à sua fiscalização por expressa disposição de lei;

VI – os responsáveis pela aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, Município ou entidade privada, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres;

VII – os sucessores dos administradores e responsáveis a que se refere este artigo até o limite do valor do patrimônio transferido, nos termos do inciso XLV di art. 5.º da Constituição Federal;

VIII - os representantes do Estado ou dos Municípios na Assembléia Geral de suas respectivas empresas estatais e sociedades anônimas de cujo capital o Estado ou o Município participe, solidariamente com os membros dos Conselhos Fiscal e de Administração, pela prática de atos de gestão ruinosa ou liberalidade à custa das respectivas sociedades;

IX – as pessoas físicas e jurídicas comprovadamente coniventes com qualquer das pessoas referidas no inciso I do art. 1º, desta lei, na prática de irregularidades de que resulte dano ao erário.

No que se refere aos entes sob sua jurisdição, de forma mais direta, e à sociedade e aos movimentos sociais, de forma mais ampla, como instrumento da transparência a que se propõe, o Tribunal tem agido de forma orientadora oferecendo, ele próprio, soluções aos que lhe devem prestar contas, num sinal de superação, por parte do serviço público, de décadas de individualismo e indiferenças em relação aos outros.

### *2.3.2 Composição e Organização do TCE/PB*

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba compõe-se de sete Conselheiros nomeados pelo Governador do Estado, mediante prévia aprovação pela Assembléia Legislativa, sendo um deles o Presidente e o outro Vice- Presidente, em suas ausências e impedimentos por motivo de licença, férias ou afastamento legal, serão substituídos mediante convocação do Presidente, pelos Auditores (Conselheiros substitutos, em número de sete). Ademais sete procuradores e mais de quatrocentos e cinquenta servidores ativos, além de



vinte estagiários divididos na área de informática, direito, contabilidade e administração, integram seu quadro.

Os Auditores, Conselheiros Substitutos, são em número de sete, nomeados pelo Governador do Estado dentre os cidadãos que satisfaçam os requisitos exigidos para o cargo de Conselheiro (Inciso I a IV do Art. 69 da Lei Complementar nº 18/93), mediante concurso público de provas e títulos, servindo como título computável para efeito de concurso, a comprovação de efetivo exercício por mais de dez anos em cargo da carreira de controle externo do quadro de pessoa da Secretaria do TCE.

O Tribunal de Contas é composto de toda uma área administrativa com suas mais diversas especificações, além dos Auditores de contas públicas que compõem a parte técnica deste órgão de controle. As contas dos gestores de dinheiro são apreciadas e/ou julgadas em Plenário, pela Secretaria do Pleno, 1ª Câmara e 2ª Câmara.

### *2.3.3 Estrutura e Funcionamento*

Adiante, serão esboçados os aspectos mais relevantes quanto à estrutura e o funcionamento da Corte de Contas.

*Tribunal Pleno* - O tribunal é composto de sete membros Conselheiros, sendo que um dos membros é eleito Presidente pelos seus pares. A principal função é a de apreciar as contas dos administradores públicos nas esferas estaduais e municipais, emitindo parecer.

Compete ao Tribunal Pleno a apreciação ou julgamento dos processos relativos a:

- a) Prestação de contas anual do Governo do Estado;
- b) Prestação de contas do Tribunal de Justiça, do Tribunal de Contas e das Procuradorias Geral e da Justiça;
- c) Prestação de contas anual dos Prefeitos Municipais;
- d) Prestação de contas anual dos Presidentes das Câmaras Municipais;
- e) Prestação de contas anual das Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Autarquias, Fundações, Fundos e Órgão de regime especial, das administrações Estadual e Municipal;
- f) Tomada das contas das pessoas ou entidades referidas nas letras “b” e “e”;

- g) Recursos de sua competência, conforme disposto na Lei Orgânica do Tribunal ou no Regime Interno;
- h) Processos cuja apreciação decidir avocar, na forma regimental;
- i) Denúncia;
- j) Inspeções Especiais;
- k) Consultas.

*Câmaras* – há duas Câmaras responsáveis pelos processos de contratos, convênios, as tomadas de preços, as aposentadorias, os adiantamentos, concurso público e inspeções especiais.

*Presidência* – O mandato tem duração de dois anos, podendo o mesmo Presidente ser reeleito por mais dois anos, por meios de eleição pelos demais Conselheiros.

*Conselheiros* – Os Conselheiros presidem processos que deverão ser analisados pelo Pleno e Câmaras, de acordo com suas competências.

*Auditores* – há sete membros Auditores Conselheiros Substitutos, com a função de instruir os processos e emitir proposta de voto, que poderá ser acolhida ou rejeitada pelos Conselheiros Titulares.

*Ministério Público Especial* – Funciona junto ao TCE o Ministério Público ao qual se aplicam os princípios institucionais da unidade, da indivisibilidade e da independência funcional. É composto por sete Procuradores, sendo um Procurador Geral, nomeados por meio de Concurso Público entre brasileiros, bacharéis em Direito, e tem como função aplicar a lei, defendendo assim os interesses públicos da sociedade por intermédio dos pareceres.

*Auditoria* – O setor de auditoria tem por sua competência instruir os processos, emitindo relatórios, analisando e fazendo diligências “*in loco*”. Os relatórios serão analisados sucessivamente pelos Conselheiros, Auditores Substitutos, Ministério Público, e por fim remetido ao Tribunal Pleno e Câmaras do Tribunal de Contas do Estado.

*Serviços Auxiliares e Administrativos* – O Tribunal de Contas do Estado compõe-se de diversos setores auxiliares e administrativos, que visam a dar sustentação aos serviços burocráticos daquele órgão.

As secretarias do TCE dividem-se em duas, sendo cada uma composta de três Conselheiros, presidida por um Conselheiro eleito pelo Tribunal Pleno de acordo com a resolução nº 02/97, que alterou o §2º do Art. 40 do regime interno.

Compete às Secretarias do Tribunal de Contas, além de outros, mediante distribuição equitativa entre elas, a apreciação ou julgamento dos processos não relacionados na competência do Plenário Art. 2º da Resolução 82/98.

#### 2.3.4 Controle

A palavra “controle” é de origem francesa (*controler*) e por isso sempre encontrou resistências entre os cultores do vernáculo. Mas, por ser intraduzível e insubstituível no seu significado vulgar ou técnico, incorporou-se definitivamente ao nosso idioma. O Tribunal de Contas tem como finalidade a fiscalização, orientação e controle prévio, concomitante e/ou *a posteriori* de atos administrativos praticados pelos agentes públicos e responsáveis pelo dinheiro público, seja órgão público ou privado.

O sistema jurídico-constitucional brasileiro prevê controles internos e externos em relação à administração pública, sendo o controle externo mais amplo. A administração Pública, em sua atuação rotineira, executa um imenso número de atos de despesas e receitas em todos os seus órgãos, de forma que será sempre impossível ter uma imediata verificação de sua ação. Preocupada com a boa execução desses atos, de modo a refletir uma atitude correta e em obediência às leis orçamentárias, é estabelecida uma seqüência de controles que procuram garantir a lisura no ato do ordenador de despesa ou responsável por recursos públicos.

Assim, a primeira verificação de regularidade do ato do administrador, é feita por departamentos, órgãos ou comissões internas da própria Administração. Cuida-se do controle inicial, primário, que primeiro acompanha e examina o ato do gestor em algumas situações até formula soluções para o administrador.

Todas as denominações aduzidas representam o controle que a Administração Pública exerce sobre si mesma, considerado em sentido amplo, sobre seus próprios órgãos ou entidades. Por esta forma, toda atuação de fiscalizadora realizada, por órgãos, setores entidades, inseridos no âmago da Administração Pública, enquadra-se no modo de *controle interno*.

Assim, todas as conceituações e nomenclaturas aplicam-se ao controle interno, podendo sobrevir antes da eficácia da medida, dito controle prévio, no momento da realização

do ato, chamado, concomitante, ou posteriormente à realização do mesmo denominado controle sucessivo ou posterior. A história do controle interno da Administração Pública Federal tem seu marco inicial na Lei n. 4.320/64, de 17 de março de 1964, que introduziu as expressões controle interno e controle externo, definindo as competências para o exercício daquelas atividades.

*Controle Interno* é todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria administração. Logo, qualquer controle efetivo pelo Poder Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como também será assim considerado o controle do Poder Legislativo ou Poder Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre seu pessoal e atos administrativos que pratiquem. É o exercido pela Administração sobre si mesma, pois esses controles se exercem mediante atos que têm a natureza jurídica de declaração de vontade com caráter de atos concretos.

Assim, tanto nesta modalidade de controle como nos demais, é de responsabilidade pessoal, de cada membro, o profissionalismo manifestado por meio da experiência e dos conhecimentos técnicos exigidos para o bom desempenho de suas tarefas, com eficiência e presteza.

Vê-se, pois, que o campo de ação do controle interno é vasto, podendo-se, concluir que é de grande valia para a Administração e a sociedade, bem como traz tranqüilidade para o administrador, que tem seus atos revisados, tendo a oportunidade de, tempestivamente, sanar as impropriedades e corrigir os rumos da Administração.

Este controle, que é executado de várias formas e com vários tipos de órgãos, difere substancialmente do controle externo, pois situa-se dentro da Administração e subordina-se ao campo do órgão que executa o próprio ato.

A existência do controle interno está prevista na Constituição Federal, embora a implantação efetiva deste controle não tenha recebido dos dirigentes o tratamento adequado para sua rápida efetivação, como órgão necessário para o bom desempenho do administrador.

Os controles internos são absolutamente necessários para organização do Estado, pois seu desempenho é muito importante para o adequado andamento dos próprios órgãos de controle externo, devendo existir a possibilidade dos controladores internos divergirem do administrador sem que venham a sofrer perseguições.

Os primeiros sistemas de controle dos atos de índole financeira da Administração Pública apareceram ainda na fase embrionária da organização do Estado. Tão logo teve início sua estruturação, com instituições encarregadas de receber tributos e efetuar despesas com a

organização de serviços públicos e atendimento do cidadão, viu-se a necessidade de criar algum tipo de controle dos gastos.

No Estado democrático, entendendo-se como tal, a organização do país com poderes limitados, com dirigentes eleitos periodicamente, em eleições livres, por sufrágio universal e voto direto e secreto, garantindo as liberdades fundamentais da pessoa humana, torna-se imprescindível que os atos de índole financeira da Administração sejam controlados por um órgão externo a ela e dotado de autonomia e de garantias, para o desempenho das funções.

No *controle externo* da máquina administrativa, na maior parte dos países, há um órgão de controle encarregado de examinar e fiscalizar seus atos de índole financeira e orçamentária. No entanto, faz-se necessário que estes órgãos sejam independentes e autônomos para que tal controle seja realizado com eficácia.

A EC 19/98 alterou o art.70 da Carta Magna, esclarecendo e afastando de vez as possíveis dúvidas a respeito da competência do Tribunal de Contas. (Constituição Federal do Brasil, 1988)

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.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (BRASIL. Constituição, 1988)

O Tribunal de Contas tem o caráter de órgão de controle externo, pois, esse somente existe quando a fiscalização é exercida por órgão alheio ao poder ao qual pertence a autoridade de que emanou o ato administrativo a ser inspecionado. Tem a missão de fiscalizar e orientar os agentes públicos sobre a administração financeira, orçamentária e administrativa, tendo por objetivo a apreciação das contas do chefe do Poder Executivo, e o julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por bens ou valores públicos, buscando verificar a probidade da Administração, a legalidade no emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da Lei Orçamentária.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo Principal

Analisar o desenvolvimento do princípio da eficiência nas atividades típicas e atípicas, no período de 2001 a 2012, no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.

### 3.2 Objetivos Específicos

1) Traçar uma linha que possa identificar se o princípio da eficiência, no julgamento dos processos no período do objetivo geral, está sendo observado e está atendendo o seu desiderato junto a Administração Pública;

2) Analisar a satisfação dos servidores e efetuar um levantamento dos processos instaurados e julgados pela Corte de Contas, além de valores de imputação de débito com solicitação de ressarcimento ao erário público, a fim de perceber os indicativos de uma boa gestão;

3) Mostrar quais as ações de operacionalização que foram implantadas para que o serviço tornasse mais eficiente, de modo a saber se no decorrer dos anos eles obtiveram resultados positivos ou negativos.

## 4 METODOLOGIA

O estudo do tema se realizou basicamente através de pesquisa em documentos internos, internet e revistas jurídicas e especialmente em relatórios anuais gerados pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba numa primeira parte e em um segundo plano serão trabalhados os aspectos de clima organizacional e satisfação de funcionários perante este novo modelo de gestão.

### 4.1 Delimitação

Foi efetuado os estudos com relação ao universo, a seleção de casos e as fontes de informação, os quais proporcionam meios eficazes para demonstrar dados da pesquisa.

No universo e unidades de análises foram verificados os relatórios anuais gerados pelo Tribunal de Contas do Estado, com amostragens de números e estatísticas, além de iniciativas e ações implantadas no Tribunal de Contas a fim de tornar eficiente os seus serviços.

Entretanto na seleção de casos foram analisados as Publicações do TCE- PB, do Governo do Estado e dos Municípios no período de 2001 a 2012, que tenham relação com a

qualidade de seu serviço e com a quantidade de processos a eles submetidos através de gráficos.

As Fontes de Informação que serviram para a realização da pesquisa foram os livros, relatórios de auditoria, votos, acórdãos, resoluções, jurisprudência, legislação, artigos de internet e revistas jurídicas e doutrina, além de entrevistas com funcionários e publicações anuais.

#### 4.2 Método e Procedimentos utilizados

Utilizamos o método indutivo, pois partimos de uma visão específica para uma visão geral de seus serviços, inclusive com aspectos subjetivos relacionados a entrevistas com 90 servidores no universo de 450. A pesquisa utilizou uma temática qualificativa dos dados da quantidade de processos instaurados e julgados, inclusive valores de imputações de débitos no período citado, dando uma ênfase maior no material utilizado e estruturá-lo para que se defenda o tema.

Este relatório analisou os dados referentes às ações do Tribunal de Contas dividindo-os em dois tópicos, o primeiro, atividade atípica, diz respeito a sua atuação administrativa, no que tange a sua estrutura interna, funcionamento interno e análise dos dados de entrevistas de seus servidores, o segundo momento, atividade típica, é dedicado a análise do controle externo, onde são tratados aspectos referentes a sua atividade típica, como análise de processos, números de processos instaurados e processos julgados, além da quantidade de acórdãos e valores para ressarcimento aos cofres públicos no período de 2001 a 2012.

### 5 ANÁLISE ADMINISTRATIVA

Existem duas áreas distintas das atividades do tribunal, definidas em direito como atividade atípica e atividade típica, a primeira está relacionada a sua organização interna, a distribuição de suas funções administrativas, o modo de trabalho dos funcionários, seu treinamento e conseqüentemente sua produção final. De outra feita temos a atividade típica da Corte de Contas que é o julgamento de contas, onde o tribunal através de pareceres e acórdãos enviados ao poder legislativo analisa as contas públicas.

Antes de discorrer das atividades atípicas e típicas do tribunal, faremos uma breve apresentação do estudo a respeito de um questionário realizado entre 90 servidores de um

total de 450, de forma a buscar mais subsídios da boa qualificação dos servidores, sendo trabalhado alguns fatores relacionados ao clima organizacional, pois como visto, isto influencia diretamente na eficiência dos trabalhos prestados, entre as perguntas efetuadas temos salário, relacionamento, reconhecimento, treinamento e relação com o superior. De acordo com as respostas temos os resultados que seguem abaixo:

a) Salário – perguntas 8, 9, 10 e 12 (questionário em anexo)

Tabela 01

Justo em relação ao trabalho	69,23%	62
Abaixo da media	30,77%	28

Fonte: Questionário anexo

Tabela 02

Motivador da produtividade	61,53%	55
Não e motivador da produtividade	38,47%	35

Fonte: Questionário anexo

Tabela 03

Não sairia para outra instituição com mesmo salário	89,79%	81
Sairia para outra instituição com mesmo salário	10,21%	09

Fonte: Questionário anexo

Com relação a este ponto, ficou verificado que a grande maioria dos servidores estão satisfeitos com relação aos seus salários, pois não sairiam desta instituição para outra com o mesmo salário, demonstrando que independente do salário, o ambiente de trabalho é o verdadeiro incentivador da permanência no órgão.

b) Relacionamento entre a equipe – perguntas 11 e 15 (questionário em anexo)

Tabela 04

Excelente	36,15%	33
Boa	53,85%	48
Ruim	10%	09

Fonte: Questionário anexo



A grande maioria dos entrevistados acham excelente e bom o relacionamento entre a equipe de trabalho, sendo um real motivador para que se trabalhe com eficácia e eficiência, mostrando que o ambiente agradável, com sinceridade e honestidade entre as pessoas é positivamente responsável pelo bom andamento dos serviços.

c) Reconhecimento e autonomia no serviço – perguntas 16, 17, 18 e 19 (questionário em anexo)

Tabela 05

Reconhecimento pelo seu serviço	48,46%	44
Pouco reconhecimento pelo seu serviço	38,46%	35
Nenhum reconhecimento pelo seu serviço	13,08%	11

Fonte: Questionário anexo

Tabela 06

Satisfatória sua autonomia	76,92%	69
Muito satisfatória	13,47%	12
Não satisfatória	9,61%	09

Fonte: Questionário anexo

Tabela 07

Satisfeitos com a atenção recebida por suas idéias	30,76%	28
Muito satisfeitos	23,07%	20
Pouco satisfeitos	46,17%	42

Fonte: Questionário anexo

A autonomia de um funcionário, demonstra a confiança que lhe é depositada, pois espera que resolva crises rapidamente, articule interesse e proponha alternativas ou idéias inovadoras, portanto ser reconhecido neste aspecto eleva a eficiência e produtividade do mesmo,

Alguns servidores opinaram entre os quesitos da pergunta sobre reconhecimento, que um dos fatores que influenciam positivamente no seu desempenho é a valorização e o atendimento às solicitações e sugestões para melhoria das atividades, estes elementos influenciam diretamente no desempenho do trabalho, tendo apoio da direção às iniciativas das atividades realizadas, o ambiente físico adequado e confortável; o clima organizacional salutar e ações de valorização promovidas para os servidores.

- d) Treinamento e relacionamento com superior – perguntas 20 e 21 (questionário em anexo)

Tabela 08

Treinamento suficiente	80,32%	72
Treinamento insuficiente	19,68%	18

Fonte: Questionário anexo

Tabela 09

Relacionamento muito satisfatório	76,92%	69
Relacionamento mais ou menos satisfatório	23,08%	21

Fonte: Questionário anexo

Relacionamento do subordinado com o seu superior é de vital importância para o desempenho profissional daquele e deste, pelo fato de que é o superior quem gerenciará crises, além de solucionar dúvidas do subordinado e é ele o representante da equipe junto aos altos escalões.

Com relação aos treinamentos que foram realizados a grande maioria dos servidores respondeu que estão satisfeitos com o que vem sendo oferecidos e que os treinamentos efetuados foram suficientes e responsáveis para o bom andamento dos trabalhos, sendo necessário cada vez mais investimento neste setor que é de suma importância para a melhor prestação do serviço.

### 5.1 Atividades Atípicas

Não se conformando apenas em realizar a esperada função institucional de uma Corte de Contas, busca este Tribunal o “estado da arte”, procurando intensamente seu aperfeiçoamento através de programas no desenvolvimento de recursos humanos. Tendo toda a sociedade como cliente final, mostra-se de suma importância que seja ela atendida em suas expectativas, na sua amplitude, com uma administração de qualidade, esta preocupação tem sido demonstrada de forma intensa, priorizando treinamentos que possibilitem a motivação, o crescimento e a realização profissional dos servidores públicos.

Como guardião da legalidade, ética, eficiência e economicidade da Administração Pública do Estado da Paraíba, não poderia este órgão deixar de priorizar a capacitação de seu corpo técnico e administrativo, principalmente por serem facilitadores nesta nova fase da modernização pública.

A valorização do servidor foi colocada na linha de frente para a implantação de planos de qualidade, a fim de melhorar sua estrutura organizativa e sua função institucional voltada para a orientação dos jurisdicionados, podendo melhor detectar inadequações ou irregularidades com a devida antecedência, a fim de serem sanadas a tempo, e não se refletirem em dano irreversível ao Erário Público Estadual e/ou Municipal.

O repensar de sua atuação, antes voltada apenas para a função punitiva, deve-se ao surgimento de novos desafios, advindos dos anseios da nação. buscando satisfazer às expectativas de uma clientela cujos interesses aglutinam-se ao redor das atividades do Estado. O tribunal vem abraçar uma vertente orientadora por ter verificado que os antigos projetos e planos de ação, na área de controle, se mostravam desatualizados ante a globalização e o dinamismo da própria Administração Pública que traz em seu bojo a exigência de reformas e adaptações decorrentes de uma auto-avaliação constante.

Nota-se facilmente as mudanças ocorridas ultimamente nessa instituição, no que se refere à informática, à qualificação de pessoal, a integração entre os servidores e a conscientização da importância pelas gerências, dentre outros, de um espírito participativo, bom relacionamento, compreensão de procedimentos decisórios, uso de técnicas de planejamento e controle, boa condução de equipes, liderança e capacidade de delegação, estão sendo modificados conforme a assimilação progressiva de acordo com os vários métodos de modernização.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba não pode esquecer da sua missão de observar as inúmeras aplicações das novas tendências gerenciais, observando que seu aperfeiçoamento interno implica em impacto direto nas suas atribuições constitucionais. Não negligenciou esse Tribunal, como guardião da moralidade e bom uso dos recursos públicos, o conhecimento desta nova filosofia de qualidade, para poder buscá-la nas entidades que fiscaliza, ultrapassando assim a observação única de legalidade de atos administrativos, suplantando as expectativas iniciais, passando para a verificação de modernos aspectos de gestão, de custos, de gastos e de resultados.

Com interesse voltado para as auditorias operacionais, de gestão, de resultado e de programas governamentais, cresceu a necessidade de realizar este trabalho com interesse, principalmente no acompanhamento dos processos.

No propósito de ter um Tribunal forte e atuante na fiscalização das contas públicas, foram enfatizados quesitos de grande impacto, tal qual a valorização da área de recursos humanos, a implantação de sistema automatizado de dados e diversas ações administrativas implantadas, para que o Tribunal buscasse a excelência do atendimento e de programas que

pudessem se agregar a nova realidade social, que vem especificado com a Emenda Constitucional nº 19/98 por meio do novo Princípio da Eficiência e a Lei de Responsabilidade Fiscal expressa em um maior grau de eficácia dos dispêndios públicos.

As primeiras ações de implantação foram:

#### *5.1.1 Ações de operacionalização*

Faz o tribunal se tornar cada vez mais eficiente, buscando meios de integrar o órgão com a sociedade, de modo a implantar uma modernização de acordo com a globalização e os efeitos da mudança de gestão.

Dentro dessas implantações temos a ação inicial para implantar o Programa de Qualidade Total foi o Programa “5S”: Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina. Por ser de simples compreensão, aplicação e capaz de produzir resultados em curto prazo, construindo na realidade o alicerce para a implementação da qualidade total em qualquer organização, preparando o ambiente para mudanças profundas. Em 1998, foram apresentadas sugestões para melhoria do instrumento de aferição da satisfação do cliente externo até então aplicado, tornando-o mais específico.

O EQT foi oficialmente implantado em 13 de abril de 1998 com o importante papel de implementar o Programa de Qualidade Total, ou seja, é o elemento organizador e reestruturador da Qualidade. Dentre as várias ações do EQT, pode-se destacar as seguintes: realização de campanhas sociais, organização de quadros de avisos, apoio na divulgação de eventos, atendimento a visitantes e apoio aos setores de cerimonial, serviço médico-odontológico e ao Programa de Modernização do Tribunal de Contas (PROMETE).

O Programa de Qualidade Total - PQT nunca deixou de existir, no entanto, a partir de março de 2010 foi criada uma portaria fazendo um novo lançamento do PQT, sob a Presidência do Conselheiro Fabio Túlio Filgueiras Nogueira, buscando mais uma vez continuar buscando a excelência no atendimento aos serviços públicos internos e externos.

O PROMETE foi criado em julho de 1999, para coordenar a implementação das ações da qualidade envolvendo toda a estrutura organizacional do TCE/PB. Seu objetivo geral é o “fortalecimento do Controle Externo, via modernização do Tribunal de Contas do Estado pela consolidação interna do programa de gestão pela qualidade total e a extensão dele para os

órgãos jurisdicionados do Tribunal” (TCE). As ações implementadas pelo PROMETE vem sendo difundidas por toda a organização e seus jurisdicionados:

O Projeto de Modernização do Tribunal de Contas do Estado (PROMETE) tem sido um instrumento de grande valia no suprimento das demandas detectadas, de modo a permitir a continuidade, seja do Programa de Qualidade Total implementado ou do fortalecimento das ações de controle externo.

Atendendo ao plano de ação elaborado para 2001, ao final de agosto, no dia 28, o Tribunal promoveu, durante todo o dia, o ciclo de palestras “OS TRIBUNAIS DE CONTAS E AS DIMENSÕES DO AMBIENTE ESTRATÉGICO”, no sentido de conduzir os servidores e a alta administração desta Casa a uma reflexão sobre a situação dos Tribunais de Contas nos contextos econômico-financeiro, político-legal, sócio-cultural e tecnológico. As informações ali repassadas, após consolidação feita por relatores previamente designados, serviram de base para a primeira revisão do Planejamento Estratégico do TCE elaborado em setembro de 1999.

Esta versão está sujeita a revisões anuais, e teve por base a assunção de responsabilidade pela Egrégia Corte de Contas em “contribuir, de forma decisiva, enfatizando – inclusive – sua função orientadora, para que cada ato de gestão pública de seus jurisdicionados seja coerente com os princípios que concorrem para o bem comum”, segundo palavras do Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes na apresentação de plaquete editada.

Decorrentes da assimilação dos conceitos da ISO – Certificação de Qualidade, as ferramentas da qualidade utilizadas para obtenção da certificação são benefícios que não se vêem apenas no processo certificado, vez que propiciaram mudanças positivas na cultura do TCE. Exemplo disso, hoje, são as reuniões de análise crítica, que acontecem a um intervalo máximo de dois meses, novembro e dezembro, conduzidas pelo Presidente, com a presença dos diretores, Conselheiros e Chefes, é quando a alta administração toma conhecimento do andamento das metas, das dificuldades encontradas para alcançá-las, da eficácia ou não das ações corretivas e/ou preventivas em curso, bem como a oportunidade onde se definem os planos de ações a serem desenvolvidas no sentido de se corrigirem as não-conformidades detectadas. As discussões abrangem, portanto, o Tribunal como um todo e não apenas os setores envolvidos com o escopo certificado.

Com base nos resultados da pesquisa de satisfação do cliente, realizada em 1998, foi estruturado o PAC, em junho de 1999. Os setores que trabalham diretamente com o cliente externo foram concentrados em uma só área para facilitar o atendimento ao público, onde

foram instaladas as salas do Plantão Técnico, de Vistas aos Autos dos Processos, de Recepção e do Setor de Protocolo.

O programa foi lançado em 27 de setembro de 1999, com objetivo de implantar o programa de “5S – o Ambiente de Qualidade” em órgãos da Administração Pública, para atingir a meta de qualificar 3.000 servidores públicos do Estado e dos municípios até dezembro de 2001.

Para as entidades aderirem ao Moderniza, deveria ter o comprometimento da alta administração por meio da assinatura do termo de compromisso para que fossem desenvolvidas as atividades do programa, bem como as responsabilidades dos servidores treinados. Há cerca de 40 entidades que aderiram ao programa Moderniza. No entanto, algumas não conseguiram implementar todas as etapas, o que não comprometeu em nada para o resultado geral, que foi positivo.

Pela primeira vez na Paraíba, um órgão público é recomendado pelo Bureau Veritas Quality International (BVQI) para receber a certificação de qualidade ISO 9000. No dia 30 de agosto de 2000, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba foi considerado apto a ter certificado, no processo de elaboração do relatório das contas do Governador, depois de uma auditoria externa realizada durante dois dias pelo BVQI. Foram observados todos os procedimentos adotados na elaboração do relatório anual, assim como as instalações físicas, a organização, a equipe de profissionais e as rotinas adotadas.

É com muito orgulho e satisfação que o TCE/PB recebe esta indicação, no momento em que, no cenário nacional, viva a situação de particular descrédito, quando os responsáveis pelo controle externo eram usados como desvio do foco real, por intermédio da corrupção da coisa pública. Sem dúvida a certificação do Tribunal na norma ISO 9002, representa o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido, constituindo-se para todos os que fazem a instituição em motivo de orgulho, e ao mesmo tempo, de estímulo na luta pela melhoria contínua da satisfação dos clientes.

A participação ativa dos estagiários nos trabalhos desenvolvidos da Procuradoria e na Auditoria tem sido por demais importantes, colaborando para o atingimento das metas desses setores. Pontuais e solícitos assimilaram rapidamente as políticas organizacionais do Tribunal, interagindo de forma plena com os servidores da Casa. Sempre demonstram o interesse e a vontade de enriquecer os seus conhecimentos, o que se concretiza com a prática intensificada no ambiente de trabalho, vez que possuem uma boa base teórica.

A experiência satisfatória com estagiários impulsionou o TCE a ampliar a parceria com instituições de ensino superior, renovando os convênios com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e com o Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ), e firmando novos ajustes com o Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e com a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). A solenidade de assinatura se deu no dia 19 de junho passado, na presidência do Tribunal, com a participação dos reitores do UNIPÊ e da UEPB, da representante do reitor da UFPB e do Diretor-Geral do IFPB. A oferta de estágios, que abrange atualmente áreas de Direito e Contabilidade, dentro em breve, será estendida aos estudantes de Informática, Telemática e Telecomunicações.

#### *5.1.2 Ações de informatização e comunicação*

É através destas ações que este órgão vem se tornando cada vez mais moderno com relação às tecnologias de informação e sistemas avançados na área de informática.

O Sistema Integrado de Controle de Processos (SICP), foi implantado no segundo semestre de 1998, com a finalidade de disponibilizar o acesso às bases de dados do Tribunal, possibilitando que todos trabalhem interligados, permitindo, assim a troca de informações.

A *home-page* do Tribunal permite que a sociedade possa usufruir os serviços disponibilizados pelo TCE-PB, bem como oferece aos servidores um canal rápido de consulta e os demais serviços da rede mundial. Já a internet, que é uma Internet Local de alta velocidade, tem a função de permitir uma comunicação rápida entre todos os usuários da organização. Esta comunicação gera um fluxo de trabalho menor, e principalmente de economia, permitindo, assim, a desburocratização do uso do papel.

O Sistema de Acompanhamento da Gestão de Recursos da Sociedade (SAGRES) é um projeto inovador

implementado pelo TCE junto aos gestores, no âmbito da Administração Pública municipal paraibana. No que tange ao controle concomitante preconizado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o SAGRES é o instrumento de interface gráfica de que utiliza-se o Tribunal para capturar as informações necessárias ao desempenho do seu mister, passando a Corte de Contas do Estado a dispor de ferramenta informatizada para a captura, armazenamento e tratamento de dados e informações acerca da realização da despesa e da arrecadação da receita de todos os municípios paraibanos.

A partir 2003 foram sendo capturados e registrados pelo SAGRES dados sobre o cadastro e pagamento de todos os servidores municipais, bem como, dados sobre as finanças de toda a Administração direta e indireta municipal, demonstrando claramente sua opção preferencial pelo controle concomitante, exigência novel da Lei de Responsabilidade Fiscal, no lugar do anacrônico controle a posteriori, desejando encetar medidas que previnam e evitem riscos fiscais e danos ao erário, ao invés de remediar eventuais prejuízos causados à Fazenda Pública.

Com a implantação do SAGRES ocorreu a ampliação do banco de dados para captura, guarda e processamento de informações acerca do orçamento, do quadro de servidores, da Administração direta e indireta municipal e licitações, além da importação automática de dados lançados no exercício e necessários à continuidade dos registros no exercício seguinte. Por intermédio desse sistema pode-se verificar a captura de informações acerca da folha de pessoal paga mês a mês e 13º salário; registro dos restos a pagar do exercício; geração e impressão dos relatórios que compõem os balancetes mensais de execução orçamentária e financeira de prefeituras, câmaras e entidades da Administração indireta municipal a partir de janeiro de 2003;

Está disponível no *site* do TCE/PB o SAGRES ON LINE, o que permite à sociedade realizar consultas e acompanhar a execução das despesas das Administrações estadual e municipal. Na Paraíba, já são usuários habituais do SAGRES organismos como a Procuradoria da República, a Receita Federal, a Polícia Federal e o INSS, este último interessado na consulta às folhas de pagamento das Prefeituras e Câmaras Municipais para a detecção de problemas com o recolhimento de contribuições previdenciárias.

O sistema também transforma o cidadão comum em fiscal do dinheiro público. Abrindo a página do TCE na internet ([www.tce.pb.gov.br](http://www.tce.pb.gov.br)) e, nela, o link “SAGRES On Line”, o interessado toma, então, conhecimento de gastos com obras, aquisições de bens, produtos e serviços efetivados pela Administração Estadual e Municipal. Esse sistema é uma revolução no controle e fiscalização e está sendo implantado em alguns tribunais do Brasil.

Em 2007 foi lançado o Sistema Eletrônico de Decisões, com esta ferramenta, qualquer pessoa poderá acessar aos acórdãos sobre decisões do TCE, ao abrir a página do Tribunal ([www.tce.pb.gov.br](http://www.tce.pb.gov.br)) e clicar na opção TRAMITA, o interessado saberá, em detalhes, do julgamento que estiver procurando (na seção DECISÕES) e ainda poderá dispor de cópia do respectivo acórdão publicado no Diário Oficial, se assim desejar.



O Tribunal convocou os prefeitos, presidentes de Câmaras Municipais, secretários e ordenadores de despesas públicas em geral para cadastramento no Portal do Gestor. A providência serve ao sistema de tramitação eletrônica de processos e ao uso do Diário Eletrônico do TCE, a iniciativa que atende ao propósito da redução de gastos públicos e, também, ao da celeridade processual, com a eliminação completa de papéis nas prestações de contas ao Tribunal, até 2010, meta da atual gestão.

A convocação foi extensiva aos advogados e contadores a serviço das Prefeituras e Câmaras, inclusive permitindo a identificação de cada um deles e a liberação de senhas sem as quais não terão acesso ao Portal do Gestor.

A Ouvidoria do TCE, exigência do PROMOEX, foi instituída em dezembro de 2006, e representa mais um meio de que se utiliza o TCE para, funcionando em diferentes aspectos, assegurar a celeridade no atendimento das sugestões e críticas, no tratamento das informações e na apuração das reclamações recebidas pela Corte.

O Plantão Técnico, já devidamente consolidado na função de orientar na área de auditoria e fiscalização, esclarece as questões trazidas pelos consulentes, mantendo a regularidade no atendimento permanente aos jurisdicionados, que buscam orientações e esclarecimentos relativos a questões técnicas. O horário de seu funcionamento é das 12h às 19h, de segunda a quinta-feira, e de 07h às 13h, na sexta-feira.

Pode-se ainda mencionar o Boletim Informativo do TCE/PB, os Relatórios Trimestrais, os Manuais de Auditoria e os painéis de Controle de Gestão a Vista, que visam a transparência das metas e dos objetivos a serem alcançados.

A transparência da gestão pública tem sido uma preocupação constante das sucessivas gestões do Tribunal de Contas da Paraíba que, através do seu portal [www.tce.pb.gov.br](http://www.tce.pb.gov.br), tem disponibilizado à sociedade os resultados de suas atividades e ações, através dos Relatórios de Gestão, da Revista do TCE, de normas internas e externas, entre outros dados disponibilizados aos jurisdicionados e aos cidadãos.

### 5.1.3 Ações de capacitação e treinamento

A capacitação dos jurisdicionados internos e externos passou a ser uma busca incessante, tornado o tribunal parceiro da administração pública, deixando de ser visto apenas como órgão fiscalizador dos gastos públicos.

A Escola de Contas, Conselheiro Otacílio Silveira (ECOSIL), no sentido de melhorar o nível de qualificação dos seus servidores, o Tribunal continuou a lhes oferecer oportunidades de se pós-graduarem. Em 2001, foram concedidas 30 bolsas de estudo em sete cursos de especialização: Direito, Perícia Contábil, Auditoria, Controladoria e Contabilidade, Gestão de Pessoas, Redes e Sistemas de Informação, Estética Dentária e Medicina do Trabalho.

A instituição da ECOSIL foi meta estabelecida pelo Presidente do Tribunal, Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes, durante a primeira reunião de Análise Crítica da Alta Administração do Tribunal, tendo sido concretizada em maio de 2001, mediante a aprovação da Resolução Administrativa TC-01/01 (RA-TC-01/01).

A Escola de Contas criada, a exemplo de congêneres existentes em outras Cortes de contas, surge com o objetivo de qualificar os técnicos e servidores do TCE, inclusive proporcionando pós-graduação, e de oferecer oportunidade de capacitação a técnicos e servidores dos órgãos jurisdicionados do Tribunal.

A Escola de Contas Otacílio Silveira deu início, em 15 de maio de 2008, com a conclusão em 22 de novembro, ao Curso de Aperfeiçoamento em Administração Pública oferecido a servidores públicos efetivos estaduais, municipais e federais, com preferência para os das áreas de planejamento, assessoramento e controle das gestões de recursos e vem a cada ano aumentando e melhorando os seus serviços.

O TCE adotou a chamada gestão de conhecimento, investindo na educação continuada, seja dos seus funcionários, seja dos seus jurisdicionados, por acreditar que o conhecimento é o maior patrimônio das pessoas, por meio de permanente oferta de treinamentos e de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Segue abaixo tabela com gráficos demonstrando a quantidade de cursos e treinamentos oferecidos pelo tribunal a fim de qualificar os jurisdicionados internos e externos:

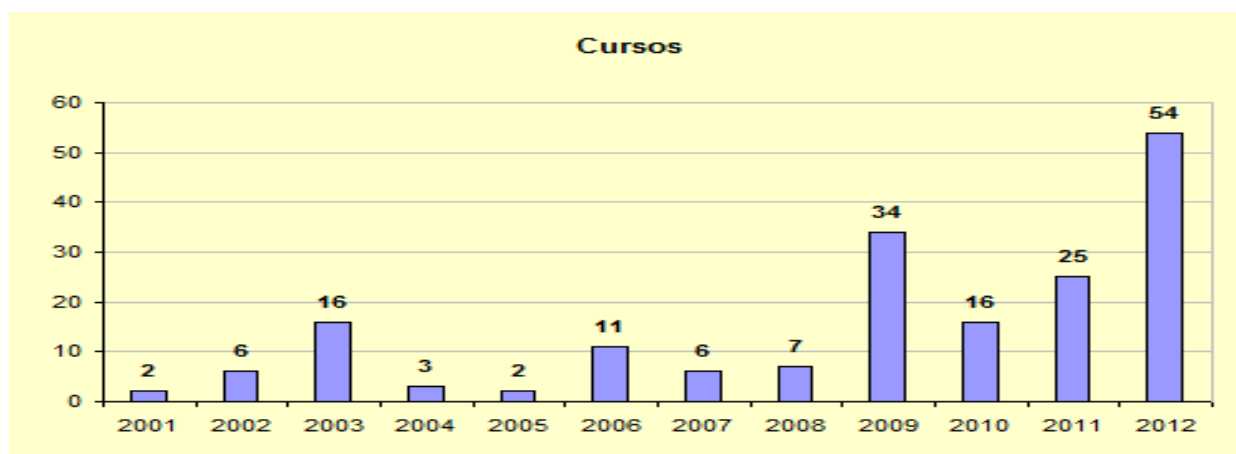
Quantidade de Cursos

Tabela 10

<b>Exercício</b>	<b>Cursos</b>
2001	2
2002	6
2003	16
2004	3
2005	2
2006	11
2007	6
2008	7
2009	34
2010	16
2011	25
2012	54
<b>Total</b>	<b>182</b>

Fonte: ECOSIL TCE

Gráfico 01



Fonte: ECOSIL TCE

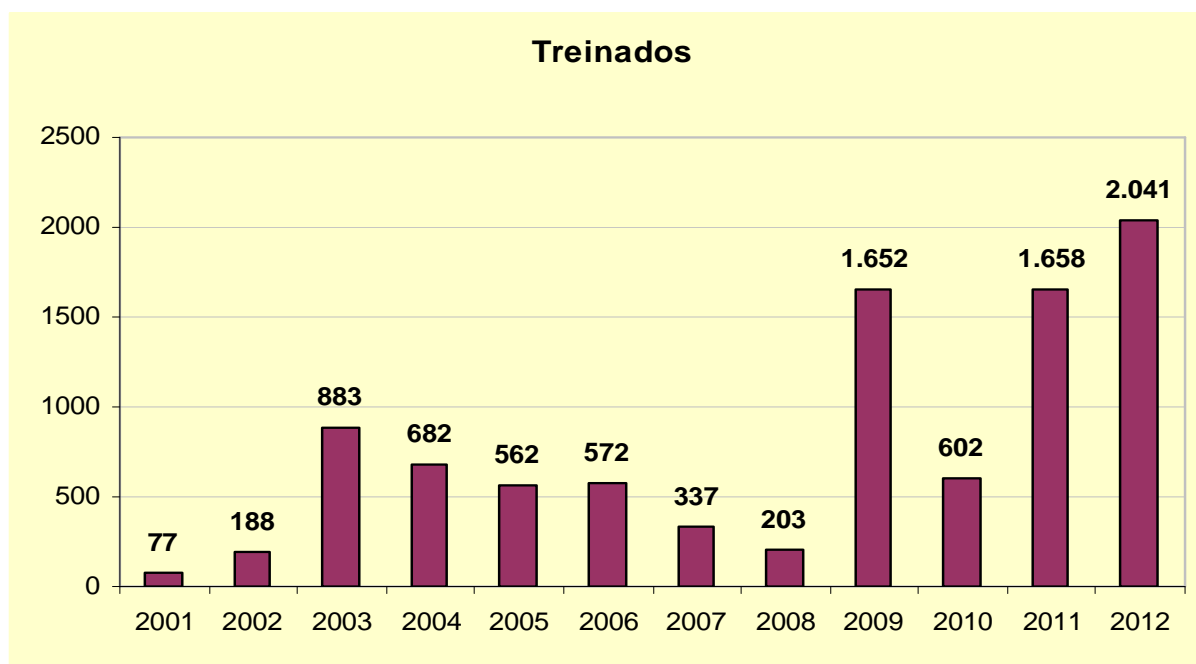
## Quantidade de treinados

Tabela 11

Exercício	Treinados
2001	77
2002	188
2003	883
2004	682
2005	562
2006	572
2007	337
2008	203
2009	1.652
2010	602
2011	1.658
2012	2.041
<b>Total</b>	<b>9.457</b>

Fonte: ECOSIL TCE

Gráfico 02



Fonte: ECOSIL TCE

#### a) VOCÊ – Programa Voluntários do Controle Externo

O Programa Voluntários do Controle Externo – VOCÊ, tem como propósito capacitar cidadãos idosos, nos diversos municípios paraibanos, proporcionando-lhes as condições para que funcionem de forma voluntária - como auxiliares do Tribunal de Contas do Estado no acompanhamento e verificação de algumas ações da Atenção Básica à Saúde do Sistema Único de Saúde - SUS, num efetivo exercício do controle social.

O objetivo do VOCÊ é o de contribuir para o melhor desempenho da gestão pública, mais especificamente da saúde - como política pública -, motivando e tornando viável o controle social, via participação efetiva e voluntária de um segmento da sociedade civil no acompanhamento e verificação das Ações Básicas de Saúde dos seus municípios, para que, agindo, de forma sistemática, como auxiliares do TCE no controle externo, enquanto as ações estavam em curso, oferecendo aos gestores a condição de correção das eventuais não-conformidades detectadas, o que resultou numa contribuição para a melhoria na prestação dos referidos serviços de saúde a toda a população e não apenas aos idosos, nos respectivos municípios.

O Programa de Voluntários do Controle Externo - VOCÊ surgiu no contexto de busca de celeridade de ação do TCE, visando a corresponder aos anseios da sociedade, como um

instrumento que lhe possibilitasse fomentar o controle social estatuído na Constituição Federal e na Lei de Responsabilidade Fiscal, via efetiva participação do cidadão, como voluntário, no acompanhamento e fiscalização dos bens e recursos públicos. A definição dos idosos como o segmento da sociedade civil para atuar como voluntariado do VOCÊ, considerou a oportunidade de reinserção dessas pessoas na sociedade, bem como a condição de aproveitamento e aplicabilidade do cabedal de talentos e conhecimentos inativos, e, ainda, o reflexo positivo na auto-estima dessas pessoas, no exercício pleno da cidadania, sendo os olhos e ouvidos do Tribunal, que, em contrapartida, foi sua voz, cobrando a correção das suas constatações.

O TCE deu início a ações de sensibilização e motivação junto aos possíveis voluntários, no sentido de viabilizar o processo, estabelecendo parcerias com instituições que, historicamente, desenvolvem trabalho com idosos, a exemplo do SESC, Clero, Associação Comunitárias, Centros de convivência de idosos e ONG. O passo seguinte foi a eleição da política pública a ser acompanhada. Optou-se pela saúde, mais especificamente algumas ações básicas oferecidas pelo SUS, após criterioso e acurado estudo da competência do TCE para fiscalizar os recursos envolvidos naquelas ações. Nas cidades onde se implementa o programa, aplica-se aos adesistas uma capacitação estruturada, de modo a contemplar assuntos pertinentes, relevantes e essenciais para o desenvolvimento das competências necessárias à prática do Programa, nuançando-se as boas e corretas práticas administrativas e de gestão pública relativas à política pública da saúde a ser acompanhada, e as exigências legais aplicáveis a essas práticas. Destaque especial é dado à função do controle social, ao papel do cidadão voluntário, à sua postura e ao que o TCE espera nessa parceria, mostrando o desdobramento e a importância das ações desses cidadãos, bem como ao distanciamento indispensável das questões político-partidárias locais e/ou regionais. Finalmente, lhes é apresentada uma conceituação detalhada do objeto alvo de controle eleito, abrangendo a conscientização do cidadão quanto ao seu direito àquele serviço/bem com qualidade, ao respeito aos limites do que deve ser exigido, a metodologia e o treinamento prático na ferramenta aplicável - um questionário padrão - para o exercício efetivo do controle por parte deles.

O voluntário treinado visita, no período estabelecido, os órgãos municipais onde se oferece atendimento à comunidade no que tange às questões básicas de saúde, preferencialmente as unidades de PSF, ou os Postos de Saúde, na inexistência daquelas; no local, utiliza a percepção, observação, e conversa com representantes da comunidade em atendimento/atendidos, bem como com profissionais da unidade, com vistas a obter as

respostas das questões sugeridas pelo TCE; entrega, então, ao Tribunal de Contas, na data limite estabelecida, os questionários respondidos. Referidos dados são tabulados, e sua análise técnica orienta a diligência e/ou inspeção in loco por parte da auditoria, nos equipamentos de saúde onde se julga necessária a verificação e elucidação das informações trazidas pelos voluntários. Gera um relatório final, do qual origina o Pacto de Ajustamento de Conduta a ser firmado com o gestor da saúde do município. O prazo de correção das eventuais não-conformidades detectadas é acordado na ocasião da assinatura daquele documento.

Expirado esse prazo, novamente os idosos são treinados, desta feita em novo questionário específico de verificação do cumprimento dos pontos pactuados, e aplicam tal instrumento durante novas visitas. Ao receber as informações, o Tribunal procede como na primeira etapa, verificando in loco as constatações e pronunciando-se via relatório da auditoria. O princípio do VOCÊ não é a punição, mas a condição de o gestor fazer a correção das falhas porventura detectadas na prestação dos serviços básicos de saúde a que a comunidade tem direito. Entretanto, o não cumprimento do pacto por parte do gestor constituir-se-á um agravante para a apreciação da respectiva PCA do município. Inicialmente, o VOCÊ restringiu-se ao acompanhamento e verificação de algumas ações da Atenção Básica à Saúde do Sistema Único de Saúde - SUS: o atendimento odontológico básico; consultas médicas em especialidades básicas; o atendimento básico por outros profissionais de nível superior e médio; à vacinação; a visita e atendimento ambulatorial e domiciliar do PSF; atividades de assistência pré-natal e ao parto domiciliar por médico do PSF; pronto-atendimento em unidades básicas de saúde agentes comunitários de saúde.

#### b) Núcleo de Educação e Treinamento (NET)

As ações de treinamento foram iniciadas no segundo semestre de 1997 por intermédio do Programa de Treinamento e Reciclagem (PTR) e, posteriormente, em maio de 1999, por meio de concurso interno, recebe o nome de Núcleo de Educação e Treinamento.

O NET está intrinsecamente vinculado ao PROMETE e suas bases se apóiam no sistema de Gestão de Pessoas, com a responsabilidade de promover a qualificação profissional de todo o pessoal técnico-jurídico-administrativo, visando a um melhor desempenho das suas atribuições funcionais, com ênfase no crescimento da pessoa humana e aumento da eficácia das ações de controle externo.

#### c) Gestão Participativa

A Gestão Participativa faz parte de um modelo utilizado para potencializar as competências dos que integram a instituição e, ainda, proporcionar espaço aos diversos setores, descentralizando a administração. Nesse contexto, a Presidência da Corte iniciou uma rotina de reuniões em que a participação das chefias, através da exposição de resultados setoriais, passa a estimular o comprometimento com os resultados e tende a garantir a efetividade das funções inerentes às atribuições da Corte. A intenção é promover a conscientização e a responsabilidade individual com os resultados a serem perseguidos pela equipe, resultando no alcance do que é idealizado pelo TCE.

#### d) Programa de Capacitação de Gestores Públicos (PCGGP)

O programa foi criado para capacitar gestores-agentes e/ou servidores públicos nos fundamentos de gestão pública, apresentando o quadro legal e metodológico a ser seguido em respeito aos princípios da legalidade, impessoalidade, legitimidade, publicidade, moralidade, economicidade e eficiência na busca por uma gestão pública de qualidade.

O programa foi viabilizado pelo TCE com a parceria da Secretaria do Trabalho e Ação Social (SETRAS) e do Serviço do Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), qualificando 1.000 gestores públicos até o final de 2000, e vem se fortalecendo a cada ano que passa, buscando cada vez mais parcerias com órgãos públicos, trazendo-os até o Tribunal de Contas ou o Tribunal indo até eles através dos seus instrutores.

Foram realizadas duas auto-avaliações: a primeira realizada em abril de 1998, e a segunda em novembro de 2000. Após a aplicação da metodologia proposta pela Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), o diagnóstico constatado foi tecnicamente igual ao alcançado nas duas avaliações exigindo, portanto, que os planos de melhoria da gestão fossem reforçados para atendimento das metas estabelecidas.

#### *5.1.4 Ações de bem-estar e satisfação das pessoas*

Busca mostrar que o órgão se preocupa com os servidores, tendo atenção especial com fundamentos necessários a convivência interna como a cultura, a sociabilização e a intermediação do bem estar de todos.

##### a) Saúde

Ações vinculadas à saúde dos servidores são implementadas com diversas palestras preventivas e educativas sobre temas atuais com doenças sexualmente transmissíveis como a AIDS, e males como o câncer, o alcoolismo, o tabagismo e outras drogas viciantes, além do programa de prevenção a lesões por esforços repetitivos (LER). São também realizadas campanhas sistematizadas de doação de sangue, de vacinação (gripe e tétano) e o acompanhamento de exames de rotina (sangue, urina, fezes, colesterol). Destaque-se, por oportuno, a inauguração do serviço odontológico em 26 de outubro de 1999, proporcionando atendimento para os servidores e seus familiares.

#### b) Cultura

As atividades culturais, através da Semana de Arte e Cultura, comemoração de dia dos pais, dia das mães, semana da mulher, páscoa criam um ambiente mais humano e agradável, visando a promover a integração e a divulgação de talentos dos servidores, por intermédio de exposições coletivas de pintura, fotografia, teatro e poesia, além da criação do Grupo de Canto Coral. Em 1998, foi reestruturada a Biblioteca, com aquisições de novos títulos em todos os ramos do conhecimento, oferecendo mais este serviço ao corpo técnico e à comunidade em geral.

#### c) Social

As ações de cunho social contribuem para o bem-estar da sociedade com campanhas voltadas para as mães carentes, campanhas de alimentos, brinquedos, e roupas para instituições filantrópicas e assistenciais. No exercício de 2000, essas ações passaram a ter cunho sistematizado pelo Projeto Especial que trata sobre a Responsabilidade Pública e Cidadania.

### *5.1.5 Ações técnico-administrativas*

São fundamentais e tornam o Tribunal como um verdadeiro instrumento de acompanhamento da gestão administrativa, tornando-o mais eficaz ano após ano através da implantação de novos métodos de informações, estratégias e ferramentas.

#### a) Planejamento Estratégico



Reveste-se de importância a iniciativa do atual presidente do TCE em Planejar Estratégias para períodos de 4 anos, por constituírem-se essas grandes estratégias, de curto e longo prazo, o ponto de partida do estabelecimento das diretrizes anuais de sobrevivência da Corte para o período abrangido. Daí o valor do compromisso assumido pelos conselheiros que assumirão o comando da Casa nas duas próximas gestões.

Essas grandes estratégias devem ser desdobradas em diretrizes específicas, que, por sua vez, serão desdobradas nas metas prioritárias anuais eleitas por cada gestor e alinhadas às ações do dia-a-dia.

#### b) Georreferenciamento de Obras Públicas – GEOPB

O GEOPB é um sistema de informações geográficas (SIG), desenvolvido pelo TCE em parceria com a UFCG, para receber e dar tratamento computacional aos dados referentes a obras e serviços de engenharia dos seus jurisdicionados. Esse aplicativo entrou em funcionamento em 2011 através de um projeto-piloto envolvendo 19 municípios. A partir de janeiro de 2012, todos os jurisdicionados municipais já se encontravam devidamente treinados e habilitados para a nova ferramenta.

O GEOPB tem dois grandes ambientes: interno e externo. O interno tem o propósito de subsidiar as auditorias de obras, já o ambiente externo está subdividido em uma parte para atender basicamente ao envio de dados das obras por parte dos jurisdicionados, sendo acessado mediante senha. Outra parte do ambiente externo, com acesso livre, permite dotar a sociedade de suporte para o acompanhamento das obras públicas, possibilitando, assim, o exercício de controle social. Com a implantação do GEOPB por meio da Resolução 05/2011, o Tribunal de Contas passou a ser fiel depositário do maior e mais organizado banco de dados dos bens patrimoniais do Estado e, ainda, do acompanhamento da execução de obras. Assim, o TCE atua com mais transparência e propicia a sociedade de meios para que qualquer cidadão possa exercer à sua fiscalização.

#### c) Gestão a vista

Trata-se de uma ferramenta introduzida pela Presidência da Corte no ano de 2012 com o objetivo de estreitar a comunicação organizacional e transmitir maior conhecimento dos resultados do trabalho produzido pelo TCE-PB, além de iniciar um processo de envolvimento e participação de todos os servidores em busca da melhoria da qualidade.

Utilizando-se dessa ferramenta, a Presidência do TCE-PB se valeu de imagens gráficas expostas na intranet e no seu portal para compartilhar com os servidores os resultados técnicos e administrativos obtidos nos três primeiros meses de 2012.

#### d) IDGPB – Educação

Consolida a posição de vanguarda do Tribunal no sistema de controle externo do país o qual permite a qualquer pessoa, via Portal do TCE, o acesso a informações diversas a exemplo de gastos públicos por aluno de 4 a 17 anos, situação das escolas estaduais e municipais, qualificação de professores, índices de aprovação e reprovação, êxodo escolar e transporte estudantil.

O IDGPB faz uso de informações oriundas dos bancos de dados do Ministério da Educação e Cultura, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e do TCE, neste caso, sobre receitas e despesas públicas, tudo isso reunido, inter cruzado e disposto à consulta fácil e direta dos organismos públicos e da população.

## 5.2 ATIVIDADES TÍPICAS – CONTROLE EXTERNO

### 5.2.1 *Processos Instaurados e julgados*

As Cortes de Contas Brasileiras são instrumentos essenciais à democracia e receberam da Carta Magna Federal a atribuição de julgar as contas de todo aquele que guarde, administre ou aplique bens e/ou dinheiros públicos. Um sistemático olhar analítico nas várias iniciativas da direção do TCE, no período, ressalta a adoção de instrumental da elevação dos níveis de eficiência e eficácia buscada continuamente pelo órgão.

O empenho na busca do desenvolvimento - eficiente, eficaz e de qualidade - das competências atribuídas ao Tribunal, traduz-se na ênfase dada à orientação dos jurisdicionados como primeiro passo antes de lhes exigir correção nos atos praticados e na consistência das informações prestadas à Corte.

As metas estabelecidas são, na verdade, o meio eleito para uma melhor prestação de serviços à sociedade, sem perder de vista os relacionamentos interpessoais, seja internamente, entre os que compõem esta Corte, seja externamente, na relação servidores e jurisdicionados, ou, ainda, de forma mais ampla, entre os membros do Tribunal e a sociedade.

Neste contexto, os resultados institucionais equivalem ao número de processos instaurados, apreciados e/ou julgados. As matérias que devem ser apreciadas ou julgadas pelo

Tribunal são organizadas sob a forma de processos que, uma vez instruídos nos diversos departamentos que compõem a Diretoria de Auditoria e Fiscalização, são distribuídos aos conselheiros e auditores que na qualidade de relatores presidem a instrução e levam os diversos feitos a julgamento, no Tribunal Pleno ou qualquer das duas Câmaras.

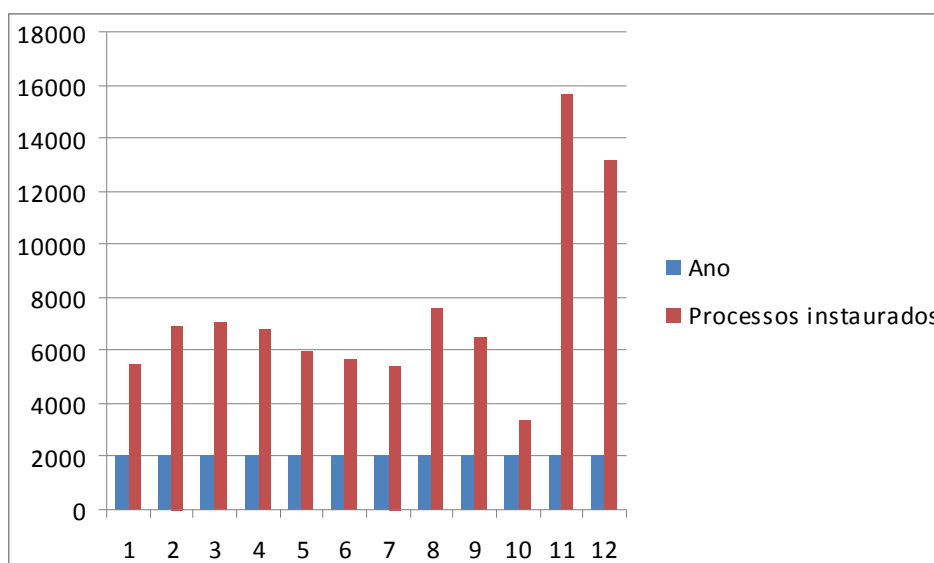
#### Processos Instaurados período 2001 a 2012

Tabela 12

<b>Processos instaurados</b>											
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>5.498</b>	<b>6.959</b>	<b>7.051</b>	<b>6.769</b>	<b>5.941</b>	<b>5.655</b>	<b>5.454</b>	<b>7.634</b>	<b>6.469</b>	<b>3.352</b>	<b>15.640</b>	<b>13.163</b>

Fonte Sistema tramita - TCE

Gráfico 03



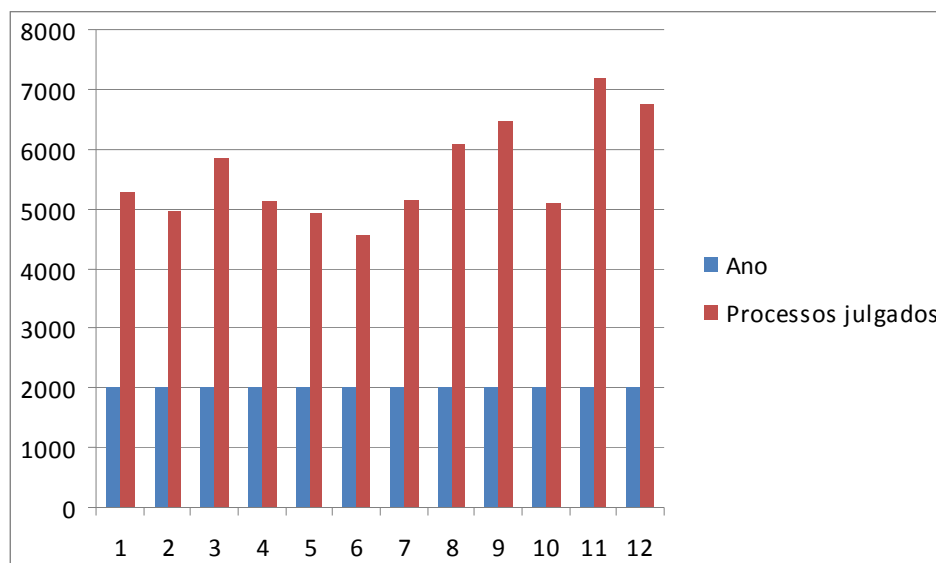
Fonte Sistema tramita – TCE

#### Processos julgados período 2001 a 2012

Tabela 13

<b>Processos julgados</b>											
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>5.283</b>	<b>4.943</b>	<b>5.865</b>	<b>5.128</b>	<b>4.904</b>	<b>4.541</b>	<b>5.146</b>	<b>6.096</b>	<b>6.473</b>	<b>5.093</b>	<b>7.195</b>	<b>6.757</b>

Gráfico 04



Fonte Sistema tramita - TCE

Ano após ano o Tribunal evolui, ampliando sua eficiência, alargando sua prestação de serviços à Sociedade, neste contexto, desde 2002, conforme verifica-se no gráfico acima a partir desta data houve um constante crescimento no julgamento dos processos, assumindo significado extraordinário o Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade – SAGRES, aplicativo considerado um dos mais eficientes e modernos para o acompanhamento e controle da gestão dos recursos públicos. O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba foi pioneiro no país a desenvolver esse sistema, que é referência para outros Tribunais. O SAGRES, além de dar celeridade ao envio de informações obrigatórias ao TCE por meio digital, auxilia o controle externo e o controle social e de dá mais transparência à gestão dos recursos públicos.

Um fator que contribui consideravelmente para o bom desempenho do Tribunal é a preocupação permanente com a orientação aos jurisdicionados. O Tribunal tem adotado uma postura proativa e pedagógica no acompanhamento, controle e fiscalização, de modo a melhorar o desempenho da gestão pública. Essa preocupação favorece consideravelmente a redução do número de consultas, como se pode observar no decorrer desses últimos dez anos.

Em 2007 o grupo ocupacional controle externo ganhou reforço com a convocação de novos servidores, fato que repercutiu positivamente para um acréscimo de aproximadamente 17% da produtividade do ano seguinte.

Outra variável que é determinante para o aumento da produtividade no Tribunal é o alto nível de conhecimento dos seus recursos humanos, esses são muito bem preparados e contam com uma sólida formação, o que reforça a capacidade de trabalho da instituição. O

TCE investe constantemente na capacitação de seus servidores, visando aumentar a capacidade de gestão e promover o seu desenvolvimento, de forma a torná-lo mais ágil e eficiente, a fim de garantir a qualidade das suas funções constitucionais.

O Tribunal tem conquistado avanços históricos na fiscalização e controle das contas públicas, notadamente após a implantação do processo eletrônico. O ano de 2009 foi o marco da migração dos procedimentos do TCE/PB da forma física para a eletrônica. Instituído no âmbito do Tribunal pela Lei Complementar nº 91/2009, o sistema permitiu o desenvolvimento e implementação de nova cultura e sistemática de tramitação de processos.

A revolução cultural de adesão ao sistema eletrônico foi implementada, primeiramente, nos atos processuais de Controle de Metas da Auditoria, nos Relatórios de Auditoria, nos Alertas e Despachos aos jurisdicionados, nas Decisões e na Pauta Eletrônica.

O processo eletrônico apresentou diversas vantagens, não só por reduzir a morosidade na tramitação, como também aumentar o índice de confiança dos jurisdicionados, bem como, da sociedade em geral, além de proporcionar mais transparência, segurança e comodidade e trazer grandes benefícios para o meio ambiente com a economia de papel.

Outro fator que colabora com a celeridade no processo eletrônico é a facilidade na consulta das peças. Nas sessões de julgamento, durante a sustentação oral, quando o advogado aponta algo que deixa o relator em dúvida, em muitos casos não é necessário interromper o julgamento com pedido de vista regimental, pois é possível ir direto ao ponto no processo, tirar as dúvidas imediatamente e proferir o voto.

Ao analisar o número de processos julgados no Tribunal antes e depois da implantação do processo eletrônico, afere-se que o número de processos julgados vem aumentando. O percentual de processos julgados teve um incremento de 23% de 2009 a 2012 com relação ao período dos quatro anos anteriores (2005 a 2008).

Os dados apresentados demonstram que a apreciação de contas apresenta um nível de qualidade satisfatório contrariando o entendimento geral de que a apresentação das contas é feita de forma irregular. Este fator vem de encontro aos objetivos da Reforma do Estado em relação à Lei de Responsabilidade Fiscal. A Lei de Responsabilidade Fiscal “marcou uma mudança na cultura da sociedade em relação aos gastos governamentais. Em particular, aumentou os mecanismos de transparência do Orçamento público” (BRASIL, 2002).

Melhorar a prestação dos serviços públicos tem sido uma recente e marcante transformação da administração pública no Brasil. Laraich (2002) ressalta que recursos de informática de última geração e pessoal capacitado em entender os processos e as relações interpessoais são necessárias ao bom atendimento e foram instaladas por todo o Brasil,

oferecendo qualidade na prestação dos serviços e transformando a relação entre os cidadãos e os estados.

Neste sentido, a Gestão Eletrônica de Documentos foi instituída para suprir a necessidade de gerenciar a manutenção e a eficácia do processo eletrônico e assegurar aos usuários acesso rápido e preciso na localização de documentos. A divulgação das ações institucionais é feita pelo TCE de forma transparente através de canais de informação voltados para os públicos interno e externo utilizando-se de murais e das mídias (jornais, revistas, rádio, televisão e boletins *on line*) para disseminar os fatos e as notícias sobre suas ações (PARAÍBA, 2011).

### 5.2.2 Corregedoria

A Corregedoria do Tribunal de Contas acompanha o encaminhamento dos Acórdãos e das decisões emanadas pelos seus órgãos deliberativos, cobrando dos gestores públicos, entre Prefeitos e demais responsáveis, o cumprimento das decisões, inclusive no controle das respectivas manifestações ao Tribunal sobre as providências adotadas nesse sentido.

Em relação à Corregedoria,

“A Corregedoria do Tribunal de Contas acompanha o encaminhamento dos Acórdãos e das decisões emanadas pelos seus órgãos deliberativos, cobrando dos gestores públicos, entre Prefeitos e demais responsáveis, o cumprimento das decisões, inclusive no controle das respectivas manifestações ao Tribunal sobre as providências adotadas nesse sentido” (PARAÍBA, 2011).

Os acórdãos são remetidos a Procuradoria Geral de Justiça e a Procuradoria Geral do Estado para que sejam efetuadas as cobranças judiciais a fim de reaver o dinheiro público gasto indevidamente. Varias medidas poderão ser tomadas em cada acórdão, desde uma simples ação para ressarcimento, até uma ação para apurar improbidade administrativa por parte do gestor que sofreram sanções pelo TCE e pela justiça.

Verificaremos abaixo o gráfico que irá demonstrar a quantidade de acórdãos, que são decisões do Tribunal Pleno e das duas Câmaras deliberativas quando do julgamento das contas, contratos, convênios ou pagamentos irregulares ordenados por dirigentes de órgãos públicos sob jurisdição do Tribunal de Contas.

Quantidades de acórdãos, enviados ao Ministério Público com imputação de débito.

Tabela 14

Remessas	Acórdãos	Percentual
2001	188	4,29
2002	200	4,57
2003	216	4,93
2004	344	7,86
2005	429	9,80
2006	410	9,37
2007	259	5,92
2008	434	9,91
2009	372	8,50
2010	368	8,41
2011	707	16,15
2012	451	10,30
<b>Total</b>	<b>4.378</b>	<b>100</b>

Fonte Corregedoria TCE

Gráfico 05

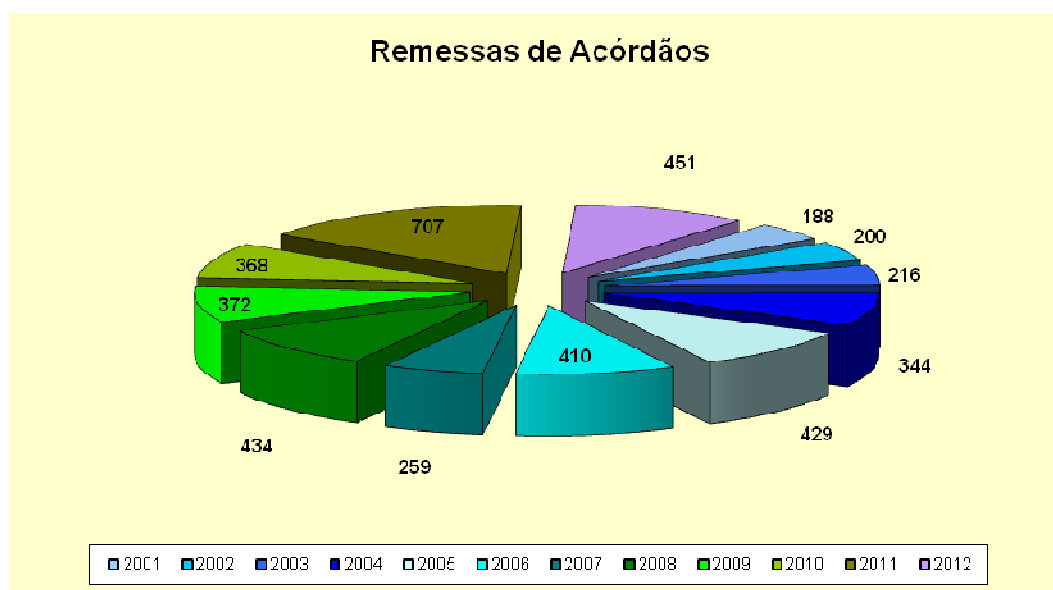
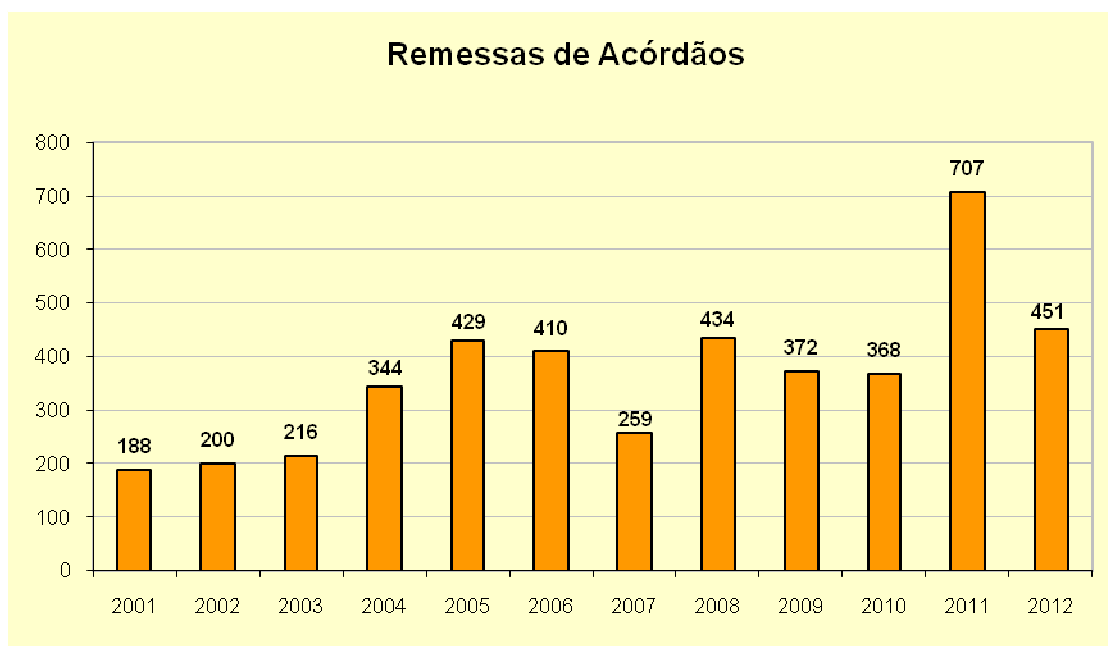


Gráfico 06



Fonte Corregedoria TCE

## Valores de imputação de debito

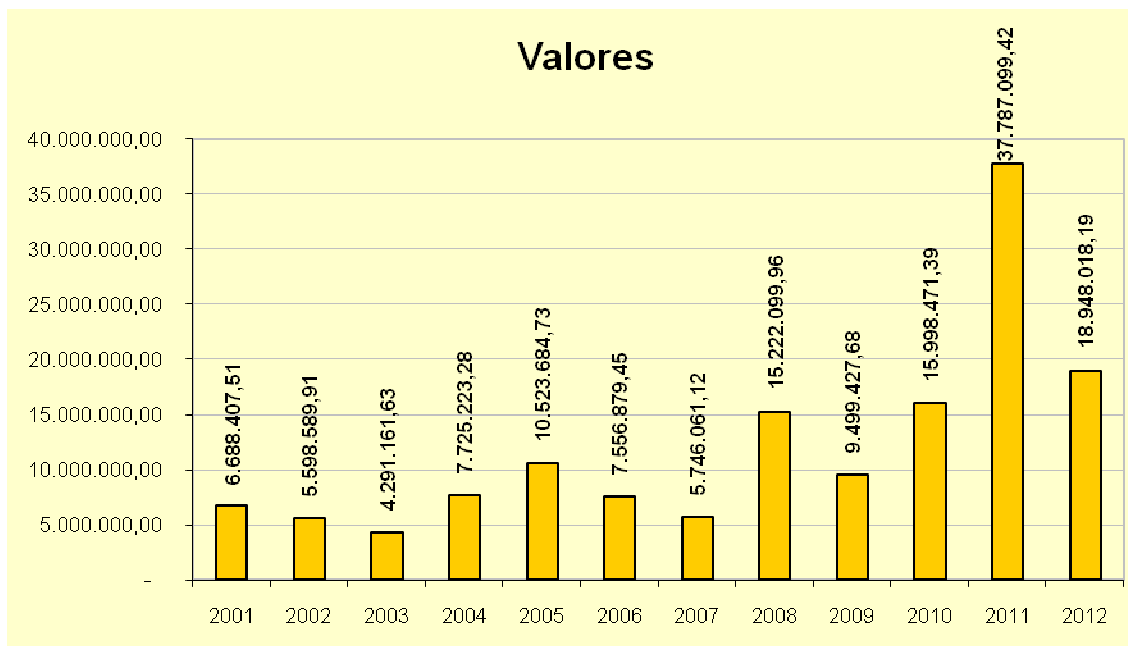
Tabela 15

Exercícios	Valores
2001	6.688.407,51
2002	5.598.589,91
2003	4.291.161,63
2004	7.725.223,28
2005	10.523.684,73
2006	7.556.879,45
2007	5.746.061,12
2008	15.222.099,96
2009	9.499.427,68
2010	15.998.471,39
2011	37.787.099,42
2012	18.948.018,19
<b>Total</b>	<b>145.585.124,27</b>

Fonte Corregedoria TCE



Gráfico 07



Fonte Corregedoria TCE

O que pode ser verificado através destes gráficos é que com o passar dos anos e com todas as ações implantadas pelo tribunal o seu serviço cresceu consideravelmente, pois ele se tornou um órgão atuante e que dá a resposta que a sociedade merece que é a incessante busca do retorno dos recursos financeiros mal administrados aos cofres públicos. O crescimento das decisões encaminhadas ao Ministério Público, inclusive com relação a valores nos faz acreditar que o TCE vem fazendo o seu trabalho com eficiência, para mostrar a sociedade sua verdadeira missão, que é controlar os gastos públicos, esses valores e decisões irregulares poderiam ser bem maiores se não fosse o interesse do tribunal em buscar os gestores, para juntos poderem gerir o dinheiro público sempre dentro da legalidade e transparência. O que se verifica nos gráficos é o crescimento de decisões encaminhadas ao Ministério Público, inclusive com relação a valores que nos faz acreditar que o TCE vem fazendo o seu trabalho com eficiência, para mostrar a sociedade sua verdadeira missão, que é controlar os gastos públicos. Esses valores e decisões irregulares poderiam ser bem maiores se não fosse o interesse do tribunal em ensinar os gestores a melhor gerir o dinheiro público sempre dentro da legalidade, de maneira independente e harmônica.

## 6 CONCLUSÃO

O presente relatório buscou traçar o novo perfil do TCE/PB, ante os novos desafios encontrados, que não deixam espaço para acomodação e exigem constante auto-avaliação para adaptação às novas exigências e mudanças da sociedade moderna, visando sempre seu aperfeiçoamento, nas diretrizes da qualidade total, demonstrando que os julgamentos das prestações de contas tornaram-se mais céleres e eficientes com a implantação de ações que foram sendo realizadas a partir do surgimento do princípio da eficiência através da Emenda Constitucional 19\98.

O Tribunal tem efetuado exaustivos esforços para a qualificação de seu corpo técnico e administrativo, principalmente por possuir profissionais com capacidade suficiente para serem facilitadores nesta nova fase da modernização pública, no intuito de torná-los cada vez mais eficazes para o cumprimento de sua competência constitucional e social, direcionada não somente a fiscalização e o controle, mas também, como guardião da legalidade, ética, eficiência e economicidade da Administração Pública.

É um órgão que objetiva fiscalizar, controlar e atualmente auxiliar as entidades que recebem dinheiro público a melhor administrar seus recursos, fazendo com que os gestores passem a ser parceiros para a excelência dos objetivos da Administração Pública. A Corte de Contas atualmente quer ser vista não apenas como um órgão fiscalizador, mas antes de tudo orientador, e como tal procura orientar, treinar e acompanhar os atos do gestor público a fim de obter das entidades jurisdicionadas uma prestação de contas feita com lisura e clareza e que atendam aos princípios constitucionais.

O acelerado ritmo nas mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas em nosso país nas últimas décadas compeliram vários setores da administração pública a adotar uma cultura e um comportamento voltados à preocupação com a eficiência/qualidade do serviço público.

Estas mudanças provocaram alterações também no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, que para se adequar à nova realidade, iniciou o processo de modernização nos aspectos material e humano, a fim de melhor atender aos anseios da sociedade. O empenho na busca do desenvolvimento, eficiente, eficaz e de qualidade das competências atribuídas ao Tribunal, traduz-se na ênfase dada à orientação aos jurisdicionados como primeiro passo antes de lhes exigir correção nos atos praticados e na consistência das informações prestadas à Corte.

O Tribunal nos últimos anos desenvolveu uma série de ações para aumentar o seu desempenho, tais como, o cumprimento das metas definidas nos seus respectivos Planos Estratégicos, a incorporação de novos servidores, a implantação de novas ferramentas de tecnologia da informação, a fim de otimizar suas atividades por meio do uso dessas ferramentas, a realização de reuniões/treinamentos com os jurisdicionados dentre outras atividades não menos importantes, tudo isso com o objetivo de garantir um órgão mais ágil e transparente.

Um sistemático olhar analítico nas várias iniciativas da direção do TCE, nos períodos de 2001 a 2012, ressalta a adoção instrumental da elevação dos níveis de eficiência e eficácia buscada continuamente pelo órgão no julgamento dos processos. O empenho na busca do desenvolvimento eficiente, eficaz e de qualidade das competências atribuídas ao Tribunal, traduz-se na ênfase dada à orientação dos jurisdicionados como primeiro passo antes de lhes exigir correção nos atos praticados e na consistência das informações prestadas à Corte.

Ao que se percebe por meio da análise das informações constantes deste trabalho, esta nova postura adotada pelo Tribunal, principalmente no tocante ao aproveitamento dos recursos tecnológicos e no bom gerenciamento dos seus recursos humanos, vem trazendo excelentes resultados, os quais inclusive criam a expectativa de que, num futuro bem próximo, permitam apontar o TCE/PB como um dos Tribunais de Contas mais eficientes/eficazes do país.

Pode-se verificar com análise dos dados emitidos uma acentuada tendência do TCE-PB em dinamizar o seu atendimento ao jurisdicionado interno e externo especialmente no trato com as Contas Públicas, além de valorizar seu servidor público capacitando-o a exercer seu trabalho com eficiência e rapidez, deixando de ser um órgão apenas fiscalizador e passando a ser um parceiro da administração pública, mostrando que sua verdadeira intenção não é a imputação de multa ou julgamento irregular das contas, mas sim, fazer com que todos que trabalhem com o dinheiro público possa agir dentro da legalidade e eficiência.

Alguns aspectos negativos ainda devem ser observados, para que o tribunal ofereça um serviço de melhor qualidade. Pode-se destacar o que foi constatado nos questionários, que alguns funcionários não se sentem devidamente gratificados pelos trabalhos realizados, este é um dos dados a ser trabalhado, existem outras formas sem ser a retribuição pecuniária, que estimulam a inovação, o comprometimento e a qualidade dos servidores, tais como prêmios de destaque funcional, ou destaque do ano, atribuições de folga, elogios assentados na ficha pessoal etc. O que não pode acontecer é do bom trabalho não ser recompensado. Outro aspecto negativo que se verificou foi que em alguns casos, os entrevistados, alegaram que a

divulgação do trabalho realizado é pouca, o que não mostra a sociedade o que vem sendo realizado. No geral os servidores mostraram satisfação com o clima organizacional e que o tribunal vem se tornando cada vez mais produtivo e eficiente.

Foi mostrado neste relatório os aspectos positivos no julgamento dos processos que aumentou durante o período em estudo, mostrando que a resposta vem sendo dada a sociedade através do envio das decisões de imputação de débito ao Ministério Público cada vez mais rápido e com eficiência com valores de ressarcimento ao erário em torno de R\$ 145.585.124,27, demonstrando que sua filosofia está condizente com o mandamento constitucional da eficiência e qualidade nos seus serviços. O aspecto negativo é que esses valores de devolução vai para a seara do judiciário e a quantidade de recursos é muito grande até o resultado final com a devolução aos cofres públicos.

Assim sendo, este trabalho conclui que embora existam falhas, o caminhar do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba está correto e traduz o esforço e o trabalho que as instituições públicas brasileiras vem tendo para implantar em suas diretrizes o princípio da eficiência, além disso ficou estampado que foram muitas as ações do Tribunal para que pudesse ver em seu ambiente de trabalho um serviço público de qualidade, ético, transparente e produtivo, com as prestações de contas sendo julgadas dentro de um curto espaço de tempo.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Novas figuras da reforma do administrativo. In: \_\_\_\_\_. Direito administrativo. Rio de Janeiro: Impetus, 2002, p.84-100.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 10520: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 14724: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

AZEVEDO, S; DINIZ, E. (orgs.) Reforma do Estado e democracia no Brasil. Brasília: UnB/Enap, 1997.

BEHRING, E.R Brasil em contra-reforma: destruição do Estado e perda de direitos. São Paulo: Cortez, 2003.

BONAVIDES, Paulo. Política e constituição. Rio de Janeiro: Forense, 1985.

BRASIL. Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública, Brasília, 6 a 8 de agosto de 2002. – Brasília: MP, SEGES, 2002.

BRASIL. Constituição (1924). Constituição da República Federativa do Brasil : quadro comparativo. **Lex:** legislação federal, Brasília. Disponível em: < <http://www12.senado.gov.br/noticias/entenda-o-assunto/constituicoes-brasileiras>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

BRASIL. Constituição da republica dos Estados Unidos do Brasil (1891). **Lex:** legislação federal, Rio de Janeiro, fev. 1891. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1824-1899/constituicao-35081-24-fevereiro-1891-532699-publicacaooriginal-15017-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Constituição da republica federativa do Brasil (1934). Lex: legislação federal, Rio de Janeiro, Jul. 1934. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1930-1939/constituicao-1934-16-julho-1934-365196-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº 14, de 1946. Legislação Informatizada: publicação original, Brasília, 1946. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1940-1949/decretolegislativo-14-13-agosto-1948-376216-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.022, de 11 de Agosto de 1937. A prova e ratifica a Convenção Nacional de Estatística. Brasília, 1937. Disponível em: <

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-1022-11-agosto-1936-459454-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Constituição da república federativa do Brasil (1967). Legislação informatizada, Brasília, 24 jan. 1967. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1960-1969/constituicao-1967-24-janeiro-1967-365194-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 3 jul. 2013.

BRASIL. Decreto nº 1.166, de 17 de Dezembro de 1892. Legislação informatizada. Brasília, 1892. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1166-17-dezembro-1892-523025-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 06 jul 2013.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de Março de 1964. **Lex:** Direito financeiro: edição federal, Brasília, 1964. poder legislativo. Disponível em < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4320-17-marco-1964-376590-norma-pl.html>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 3.654 de 10 fevereiro de 1971. **Lex:** Estabelece normas e princípios de administração financeira e dá outras providências. Disponível em:< [http://www.normasbrasil.com.br/norma/lei-3654-1971-pb\\_144462.html](http://www.normasbrasil.com.br/norma/lei-3654-1971-pb_144462.html)>. Acesso em: 20 maio 2013.

BRASIL. Tribunal de contas da Paraíba. Resolução nº 01, de 2001. Disponível em: < <http://portal.tce.pb.gov.br/ecosil/>>. Acesso em: 20 maio 2013.

BRASIL. Tribunal de contas da Paraíba. Resolução nº 82, de 1998. Disponível em: < <http://portal.tce.pb.gov.br/ecosil/>>. Acesso em: 20 maio 2013.

BRASIL. Tribunal de contas da Paraíba. Resolução nº 02, de 1997. Disponível em: < <http://portal.tce.pb.gov.br/ecosil/>>. Acesso em: 20 maio 2013.

BRASIL. Lei nº 3.627, de agosto de 1970. Disponível em:< <http://portal.tce.pb.gov.br/institucional/breve-historia/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

BRASIL. Decreto nº 966, 07 de novembro de 1820. **Lex:** edição federal. Disponível em: < [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CFYQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fportal.tjpr.jus.br%2Fedj%2Fpublico%2Fdiario%2Fbaixar.do%3Ftjpr.url.crypto%3D388dc114c558d8ec&ei=vA3cUZ3VG5OI9ASHtYDoDQ&usg=AFQjCNFyJXgqlz8--AMNcX\\_9dKUEhIHsKQ](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CFYQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fportal.tjpr.jus.br%2Fedj%2Fpublico%2Fdiario%2Fbaixar.do%3Ftjpr.url.crypto%3D388dc114c558d8ec&ei=vA3cUZ3VG5OI9ASHtYDoDQ&usg=AFQjCNFyJXgqlz8--AMNcX_9dKUEhIHsKQ)> Acesso em: 02 maio 2013.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: < <http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/30/1998/19.htm> > Acesso em: 25 de out. de 2008.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Emendas Constitucionais nº 1 a 38, de 1992 a 2002. Alterando e inserindo parágrafos. Lex: legislação federal e marginalia, Brasília, DF, 2003.

\_\_\_\_\_. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. Art.5º. Lei Complementar n. 18, de 13/07/1993.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito federal, e das outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, Df, 5 jun. 1988.

BRAZ, Petrônio. Manual de direito administrativo. 2. ed São Paulo: Editora de Direito, 2001.

BRESSER-PEREIRA Luiz Carlos e SPINK Peter Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998

CAVALCANTI, Themistostocles Brandão. Instituições de direito administrativo brasileiro. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Nelson Nery. Processo administrativo e suas espécies. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

CITADINI, Antônio Roque. Controle externo da administração pública. São Paulo: Max Limonad, 1995.

CALMON, Pedro. Curso de direito constitucional brasileiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1954.

COUTINHO, M. J. V., Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual, Brasília ENAP, Revista do Serviço Público, Ano 51, n.3, jul/set, 2000.

DINIZ, E. Crise, reforma do Estado e governabilidade. Rio de janeiro: FGV, 1997.

DI PIETRO, M.S.Z. Direito administrativo. São Paulo: Atlas, 1998.

ESPANHA. Constituição (1978). Nação espanhola. Disponível em: <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1978-31229>>. Acesso em: 03 maio 2013.

FAGUNDES, M. Seabra. O controle dos atos administrativos pelo poder judiciário. 1951.

FILIPINAS. Constituição (1986). Nação filipina. Disponível em: <<http://www.ci.uc.pt/ihti/proj/filipinas/ordenacoes.htm>>. Acesso em 08 abr. 2013.

GOMES, Adhemar Martins Bento. A trajetória dos tribunais de contas. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2002.

GASPARINI, D. Direito administrativo. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

GUALAZZI, Eduardo Lobo Botelho. Regime jurídico dos tribunais de contas. São Paulo: RT, 1992.

JUNQUEIRA, L.A.P.; INOJOSA, R.M.; KOMATSU, S. Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. XI Concurso de Ensayos del CLAD “El Tránsito de la Cultura Burocrática al Modelo de la Gerencia Pública: Perspectivas, Posibilidades y Limitaciones”. Caracas, 1997.

LARAICH, O.A.R. Qualidade do atendimento na Administração Pública do Estado de Goiás: Análise Comparativa da Eficiência da Central Integrada de Atendimento ao Cidadão. 2002. p. 158. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LOPES, M.R. Comentários à reforma administrativa. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

LUZ, Lincoln Teixeira M. P. da. O Tribunal de Contas da União e a Reforma Administrativa. Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal, Brasília, n.4, jan/mar. 1951.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARE. Plano Diretor da reforma do Estado. Brasília, DF, 1995.

MARINI, C. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. Revista Eletrônica sobre a Reforma do estado. N.1.março/abril/maio. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, 2005. Disponível em: [direitodoestado.com.br](http://direitodoestado.com.br). Acesso em: 20 de março de 2012.

MEDAUAR, Odete. Controle da administração pública. Revista dos Tribunais, São Paulo, p.37;38. 1993.

MEREILLES, H.L. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de direito administrativo. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MODESTO, Paulo, Reforma administrativa e marco legal das Organizações Sociais no Brasil Paulo Modesto, Revista do Serviço Público, 48(2) maio 1997 27-58.

MORAES, Alexandre de. Direito constitucional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



NOGUEIRA Ataliba O Estado é meio, não fim Editora Vozes 2º edição

\_\_\_\_\_. Positivização constitucional do direito administrativo e o primário da eficiência. In: FIGUEIREDO, C.M.; NOBREGA, M.(coord.) Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

NOGUEIRA, M.A. Um Estado para a sociedade civil. In: RICCO, M; OFFE, R.R (orgs.) Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: IEE/Educ, 1999.

PARAÍBA. Tribunal de Contas do Estado. Relatório Trimestral de Atividades. 1º trimestre/2011. Paraíba: João Pessoa. Disponível em: <http://www.tce.pb.gov.br>. Acesso: 20 de março de 2012.

PEREIRA, L.C.B reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Enap, 1998.

PEREIRA, C.F.O Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor; Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PEREIRA, J.M. Reforma do Estado e transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

PORTUGUAL. Constituição (1976). REVISÃO CONSTITUCIONAL. Disponível em: <<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>> Acesso em: 08 maio 2013.

REALE, Miguel. Direito administrativo, estudos e pareceres. Rio/ São Paulo: Forense, 1969.

REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA. João Pessoa, Ano I, n. 2., jul/dez. 2002.

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de auditoria. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

SILVA, Plácido. Vocabulário jurídico. 17. ed. Rio de Janeiro, 2000.

SURINAME. Republic (1975). Disponível em: <<http://www.unitedcaribbean.com/suriname.html>>. Acesso em: 08 maio 2013.

TELLES, Antônio A. Queiroz. Introdução ao direito administrativo. Revista dos Tribunais, São Paulo, n. 2. 2000.

VROOM Victor, A teoria da expectativa, disponível em: <http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>. Acesso em: 12 jun. 2013.

## ANEXOS

### TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAIBA QUESTIONÁRIO

1. Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional:

- ☐ Efetivo
- ☐ Função Pública
- ☐ Comissionado
- ☐ Contratado
- ☐ outro

2. Há quanto tempo você trabalha no Tribunal de Contas?

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 3 a 4 anos
- ☐ 5 a 7 anos
- ☐ 7 a 10
- ☐ acima de 10

3. Qual o seu sexo?

- ☐ feminino
- ☐ masculino

4. Assinale o setor onde você desempenha sua atividade ?

(Aqui Eduardo você vai ter que colocar os setores do TCE)

5. Assinale a natureza da sua atividade

- ☐ Direção e ou Assessoria
- ☐ Educacional
- ☐ Técnica
- ☐ Administrativa
- ☐ Serviços Gerais (limpeza, vigia, manutenção, cozinha, etc)

6. Assinale entre as alternativas abaixo qual correspondente à sua escolaridade:

- ☐ Não alfabetizado
- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado

- ☐ Mestrado em curso
- ☐ Doutorado
- ☐ Doutorado em curso

8. Você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa ?

- ☐ meu salário é injusto e baixo pelo que faço
- ☐ meu salário é baixo mas está compatível ao que faço
- ☐ meu salário está abaixo da média do mercado
- ☐ meu salário é justo e adequado a minha função

9. Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe no TCE

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ As chances são poucas
- ☐ Seria muito fácil
- ☐ Não sei responder

10. No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?

- ☐ considero muito.
- ☐ considero pouco
- ☐ considero
- ☐ não considero

11. Qual outro elemento você pode indicar que influência no seu ambiente de trabalho ( positiva e negativamente) e na sua produtividade, que faça parte da empresa ( não colocar elementos exteriores, como problemas familiares e nem problemas de índole interna ( como alcoolismo e depressão)? \*

---

---

---

12. Por um salário igual ao que recebe, você sairia do TCE para trabalhar em uma empresa privada? \*

- ☐ Sairia certamente
- ☐ Talvez saísse
- ☐ Não sairia
- ☐ Certamente não sairia

13. Como você avalia a divulgação do TCE relativas às políticas, ao trabalho desempenhado, os objetivos, metas e resultados obtidos, junto à população em geral?

- ☐ A divulgação é muito fraca
- ☐ A divulgação é regular

☐ A divulgação é boa

☐ A divulgação é muito boa

14. Como você avalia a comunicação e divulgação interna entre os trabalhadores dos diversos prédios com relação a eventos e atividades realizadas? \*

☐ A divulgação é muito fraca

☐ A divulgação é regular

☐ A divulgação é boa

☐ A divulgação é muito boa

15. Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?\*

☐ Excelente

☐ Bom

☐ mais ou menos

☐ ruim

16. Como é a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?\*

☐ Muito satisfatória

☐ Satisfatória

☐ Mais ou menos satisfatória

☐ Pouco satisfatória

☐ Nada satisfatória

☐ Não sei

17. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, como você se sente?\*

☐ Muito realizado

☐ Realizado

☐ Mais ou menos realizado

☐ Pouco realizado

☐ Não realizado

☐ Não sabe

18. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela instituição, você está:\*

☐ Muito satisfeito (a)

☐ Satisfeito (a)

☐ Mais ou menos satisfeito (a)

☐ Pouco satisfeito (a)

☐ Nada satisfeito (a)

☐ Não sei

19. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa no TCE?\*

☐ Muito reconhecido(a)

☐ Reconhecido(a)

☐ Pouco reconhecido(a)

☐ Muito pouco reconhecido(a)

( ) Nada reconhecido(a)

( ) Não sei

20. A quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho é:\*

( ) Suficiente

( ) Pouco suficiente

( ) Insuficiente

( ) Não sei

21. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro do seu setor é?\*

( ) Muito satisfatório

( ) Satisfatório

( ) Mais ou menos satisfatório

( ) Pouco satisfatório

( ) Muito pouco satisfatório

( ) Não sei

22. Agora em relação a trabalho prestado pelo TCE, você acha que este trabalho está a cada ano que passa mais produtivo e eficiente, ou você não vê muita diferença dos resultados com o passar dos anos?

---

AS PERGUNTAS FINAIS RESERVAM-SE AOS FUNCIONÁRIOS QUE ESTÃO NO TCE HÁ MAIS DE 8 ANOS.

23. Analisando o tempo que tem junto ao TCE, como você avalia a produção do seu serviço antes e agora, você acha que os mecanismos utilizados pelo TCE tornaram o seu trabalho mais produtivo?

24. O modo de trabalhar do TCE mudou muito nos últimos 08 anos? Se sim, foi para melhor ou para pior?

25 Se pudesse mensurar como você avalia a satisfação das pessoas que são atendidas pelo TCE, fazendo uma comparação dos dias atuais com o de 8 anos atrás?

26 Sua satisfação pessoal com o trabalho realizado, aumentou nestes anos, continua igual a de quando começou, ou caiu com o passar do tempo?

27 Os métodos empregados pelo TCE na resolução dos casos são coerentes e eficazes?

28 O setor onde trabalha produz mais nos últimos anos? Se sim, esta produção afeta você positivamente ou negativamente, deixando você em que estado?

( ) Sim ( ) não

( ) Muito satisfeito (a)

( ) Satisfeito (a)

( ) Mais ou menos satisfeito (a)

( ) Pouco satisfeito (a)

As próximas perguntas é para os funcionários com menos de 8 anos de trabalho e para os demais.

23. Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como os principais fatores que te motivam a trabalhar no TCE?

- ☐ Instalações Físicas
- ☐ Treinamento oferecido
- ☐ Oportunidade de Crescimento
- ☐ Integração da equipe de Trabalho
- ☐ Autonomia
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Gostar do que faz
- ☐ Salário somado a benefícios
- ☐ Imagem da empresa
- ☐ Participação das decisões
- ☐ Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- ☐ Ser ouvido
- ☐ Nada
- ☐ Outro

24- Considerando todas suas respostas com relação às variáveis levantadas, em termos gerais de satisfação no trabalho, como você se sente?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ pouco satisfeito
- ☐ insatisfeito

25. Deixe registradas, algumas considerações, críticas ou sugestões.