

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GUSTAVO DAMIANSE ALMEIDA**

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS:** o uso do regimento enquanto forma de  
controle interno administrativo

São Luís  
2014

**GUSTAVO DAMIANSE ALMEIDA**

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS:** o uso do regimento enquanto forma de controle interno administrativo

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para conclusão do curso.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy

São Luís  
2014

Almeida, Gustavo Damianse

Organização, sistemas e métodos: uso do regimento interno como forma de controle interno administrativo/Gustavo Damianse Almeida. – São Luís, 2014

74 .f.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Vilma Moraes Heluy.

Monografia (Graduação de Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Organização – Controle Interno. 2. Regimento Interno. 3. Controle Interno Administrativo. I. Título.

CDU 658.3:007

**GUSTAVO DAMIANSE ALMEIDA**

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS:** o uso do regimento enquanto forma de controle interno administrativo

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para conclusão do curso.

APROVAÇÃO EM: / /

---

**Prof<sup>a</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy** (Orientadora)

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

A Deus Pai todo poderoso, que nos carrega no colo, nos momentos de dificuldade e nos guia nos momentos de felicidade, mesmo sem sabermos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço pela força interna, vinda de Deus, que motivou minha saída da zona de conforto criada, por já possuir um Curso superior e já trabalhar como Profissional de Educação Física, resultando na aprovação no ENEM 2010, após horas e horas de estudo em casa.

A minha família e amigos, por visualizarem comigo o benefício da Formatura em Administração pela Universidade Federal do Maranhão, agregando ao aspecto Profissional e também ao aspecto pessoal, devido aos conhecimentos obtidos, as amizades realizadas, aos obstáculos superados e as alegrias vividas.

A Sabrina Pereira, o apoio irrestrito nos debates e realização conjunta do Projeto e Monografia, com paciência, compreensão, técnica e sabedoria.

A Secretária de Estado de Comunicação, Carla Georgina da Silva, que cedeu o espaço para realização da pesquisa. Minha sincera gratidão.

Finalizo com o agradecimento a minha Orientadora, Professora Coordenadora Vilma Moraes Heluy, que sempre foi exemplo ilibado de Profissional de Administração. Segura, estudiosa, dedicada e comprometida, com a família, com o Curso de Administração, com os alunos e com a Profissão de Administrador. Que Deus a abençoe sempre.

“Sonhar não é um outro modo de fazer a experiência de um outro mundo; para o sujeito que sonha, é a maneira radical de fazer a experiência de seu mundo”.

(Michael Foucault).

## RESUMO

O presente trabalho trata da pesquisa realizada com foco em verificar o uso do regimento enquanto forma de controle interno administrativo na Secretaria de Estado de Comunicação do Maranhão (SECOM-MA), tendo a organização como base de formalidade constitutiva. Conclui-se que a qualidade técnica-administrativa dos servidores da SECOM-MA, é demonstrada através do conhecimento das normas que regem a burocracia diária do Órgão ao qual fazem parte, reconhecendo a finalidade de causa e efeito das ações exercidas no cotidiano das repartições, o empenho na lisura dos procedimentos e assim, exercendo influencia positiva na organização como um todo.

Palavras-chave: Regimento. Controle Interno Administrativo. Organização.

## ABSTRACT

The present work deals with the survey focused on checking the use of the regiment as a form of internal administrative control of the Communication Secretary of State of Maranhão (SECOM-MA), and the organization as a basis for constitutive formality. It is concluded that the technical and administrative quality of the SECOM-MA servers, is demonstrated through knowledge of the rules governing the daily bureaucracy Body to which they belong, the purpose of recognizing cause and effect of the actions implemented in the daily breakdowns commitment in the fairness of procedures and thus exerting positive influence in the organization as a whole.

**Keywords:** Regiment. Internal Administrative Control. Organization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Percentual dos servidores que consideram o regimento interno importante.....	38
Gráfico 2	Percentual dos servidores que conhecem o regimento interno.....	39
Gráfico 3	Percentual dos servidores que não conhecem e gostariam de conhecer o regimento interno.....	40
Gráfico 4	Percentual de tomada de conhecimento do regimento interno.....	41
Gráfico 5	Percentual dos servidores que dizem conhecer e utilizar o regimento interno.....	42
Gráfico 6	Percentual de periodicidade de uso do regimento interno.....	43
Gráfico 7	Percentual de utilização do regimento interno na atualidade.....	44
Gráfico 8	Percentual de motivo para desuso do regimento interno.....	44
Gráfico 9	Percepção de servidores que debatem o regimento interno.....	45
Gráfico 10	Percentual de percepção de melhorias que o regimento interno gera.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM).....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>A função de organização e métodos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Atuação do analista de organização e métodos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>A cultura da organização .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>Manual de organização .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5</b>	<b>Controle e avaliação .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6</b>	<b>Controle interno .....</b>	<b>27</b>
2.6.1	Finalidade do controle interno administrativo.....	30
2.6.2	Princípios do controle interno administrativo .....	31
<b>2.7</b>	<b>Regimento interno .....</b>	<b>33</b>
2.7.1	Importância do regimento interno .....	34
2.7.2	Estrutura do regimento interno .....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de estudo .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Local do estudo .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Universo e amostra .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4</b>	<b>Instrumento e coleta de dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise de dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
	REFERÊNCIAS .....	49
	APÊNDICE .....	51
	ANEXOS .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente com um cenário de modificações políticas, econômicas e sociais as quais conduziram o país até a denominada Reforma do Estado Brasileiro, os municípios brasileiros buscam a qualidade nos serviços públicos oferecidos aos cidadãos. Entretanto, o modelo de planejamento utilizado nos municípios ainda é o de controle financeiro, deixando de lado os aspectos da organização, sistema e métodos da instituição em segundo plano.

Sabe-se que os gestores públicos realizam frequentemente atos inerentes à arrecadação de receitas e da execução de despesas, cujo o desempenho deve obediência aos princípios constitucionais, quais sejam da legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Cada ato tem que ser realizado tendo em vista o interesse coletivo, pois até mesmo nos atos discricionários, a conduta de quem os pratica tem de ser legítima. Portanto, o Sistema de Controle Interno é o instrumento que permite acompanhar o processo de execução dos recursos, avaliando este processo à luz da legislação, normas e procedimentos vigentes, aplicando também os princípios da economicidade, eficácia e efetividade dos resultados (CRUZ; GLOCK, 2007).

O significado do controle interno administrativo no setor público é o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009).

Diante do explicitado conceitualmente, ter como ferramenta o controle interno administrativo é o intuito das ações que regem os procedimentos dentro dos órgãos públicos, garantindo eficiência e eficácia nos resultados obtidos.

Daí surge à função do regimento interno dentro do órgão público, onde Deocleciano Torrieri Guimarães conceitua regimento como sendo “Normas agrupadas que disciplinam o serviço interno ou o funcionamento de tribunais, Assembleias legislativas, corporações, fundações, instituições civis” (GUIMARÃES, 2007).

Quando bem entendido o significado de organização, o profissional cria um conjunto de procedimentos que o torna eficiente e eficaz, onde ser eficiente é fazer certo as coisas, enquanto ser eficaz é fazer as coisas certas. Dessa forma, em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas, bem sucedidas, se atingirem a cultura da organização. A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.

Segundo Taylor (2006, p.87), “o maior objetivo duma boa organização é o aperfeiçoamento de seus homens de primeira ordem; e sob direção racional, o melhor homem atingirá o mais alto posto, de modo mais seguro e rápido que em qualquer outra distinção”.

Em consequência, há a caracterização da estrutura formal, que rege em qualquer órgão executivo, legislativo ou judiciário, delineando uma organização interna, garantindo a agilidade das ações dentro das organizações, sendo responsável pelos manuais internos de ações que regulamentam os procedimentos individuais de cada servidor.

A função “organização” integra a lista das “básicas” para o trabalho de qualquer administrador, sendo tema obrigatório em qualquer abordagem teórica, dando origem ao regimento interno, que por definição, consiste no ato administrativo que disciplina o funcionamento. (LERNER, 1979), possuindo assim a função de organização. Dessa forma, em qualquer unidade/entidade, deve ser observada a existência do regimento/estatuto adequado, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades satisfaçam plenamente as necessidades da organização, claramente determinados e considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade.

A organização da empresa e a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos, é uma das funções da administração exercidas pelos executivos das empresas, além do planejamento, direção e controle.

Organizar é conceber e implantar estruturas e meios apropriados para atingir certo objetivo, enquanto que administrar seria fazer funcionar tais estruturas e meios. Assim a organização deve ser considerada como um dos elementos constitutivos da administração. É prever ao invés de tomar medidas imediatas e improvisadas, encarando o problema da organização de operações, gerando demanda para a solução na qual estratégias devam ser adotadas.

A técnica de organização tem por fim a definição clara de responsabilidades e relações funcionais entre as diversas unidades, de modo a evitar: confusão, duplicação e omissões; e ordenar estas relações de maneira lógica, de forma que: os níveis de supervisão sejam observados; as funções interdependentes sejam coordenadas (em outras palavras, se entrossem harmonicamente) e os processamentos e rotinas sejam simples e diretos.

Diante do exposto, chegou-se ao seguinte questionamento: como é utilizado o regimento interno na Secretaria de Estado de Comunicação do Estado do Maranhão (SECOM-MA), enquanto instrumento do controle interno administrativo, tendo a organização, sistema e métodos (OSM) como base de procedimentos?

De acordo com esta problemática, o presente trabalho tem como objetivo identificar o uso do regimento enquanto forma de controle interno administrativo. Com vistas a levantar subsídios para fundamentar a pesquisa e conseqüentemente o alcance dos objetivos propostos, sendo eles: verificar os procedimentos estabelecidos na SECOM-MA, conhecer a percepção dos servidores sobre os procedimentos legitimados, investigar os benefícios do Regimento Interno no órgão público em questão.

Para atender a estes propósitos, o trabalho está estruturado da seguinte forma: Primeiramente, foi feito o capítulo introdutório, onde se encontra a problemática, o objetivo e a relevância do estudo. Em seguida, foi realizado o referencial teórico, onde foi abordado sobre a temática do estudo. No terceiro capítulo foi abordado a metodologia, descrevendo o tipo da pesquisa, fonte da pesquisa, descrição do método e procedimentos realizados. No quarto capítulo, foi apresentado os resultados da pesquisa e respectivamente, foram feitas as discussões destas. E por fim, as conclusões do estudo, abordando as principais contribuições desse e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM)

A definição exata do significado de organização de acordo com o dicionário Aurélio é: ato ou efeito de organizar (se), (FERREIRA, 2001). Já a etimologia distingue a raiz organizar acrescido do sufixo – cã (aumentativo). A origem do latim “*organizo*” – significa “órgão” e “dispor de forma a tornar apto à vida, dotar de uma estrutura”. Do grego “*organon*”, organização significa instrumento, utensílio.

Derivada do verbo organizar, que segundo Ferreira (2001, p.498), significa “estabelecer as bases de; Dar as partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina; Constituir-se definitivamente”. Depara-se com a expressão que constitui parte do conteúdo da Administração: Organização, Sistema e Métodos

Segundo Lerner (1979), o termo “organização” frequentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência etc., porém, no presente estudo, organização deve ser entendida não apenas como o quadro estrutural de cargos, definidos pelos respectivos títulos, atribuições básicas, responsabilidades, relações formais e nível de autoridade, mas também como uma cultura que todos devem praticar da melhor forma possível.

Nestes termos, pode-se definir como função básica da organização o estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa para que esta seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e a nova estrutura de programas participativos renovadores e inovadores.

De forma mais abrangente, Sobral e Peci (2008, p.165) definem organização como a etapa do processo administrativo que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece mecanismos de comunicação e coordenação entre seus membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos de forma eficiente.

Em Administração, organização tem sempre e necessariamente dois sentidos. O primeiro sentido diz respeito à combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada, ou seja, a organização em uma empresa determina o que fará cada integrante para alcançar o objetivo coletivo, do grupo.

De acordo com Pfinner e Sherwood (*apud* CURY, 2007), a organização é um tipo de associação em que pessoas se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionadas por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos.

O segundo sentido tem a ver com um conjunto bem determinado de procedimentos, divididos e sequenciados, necessários para se realizar um trabalho. Como exemplo tem-se o regimento interno, que constitui o foco do nosso trabalho, buscando a verificação do seu uso enquanto forma de controle interno administrativo.

A organização é uma das funções especializadas da administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo assim a institucionalização de uma infraestrutura compatível com os propósitos do empreendimento. Assim, é fundamental que se defina sua área de abrangência, suas atribuições e responsabilidades, sua estrutura orgânica e seus recursos, porque desse posicionamento político dependerá o funcionamento do órgão.

Tadeu Cruz (2002, p. 84) nos diz que “a estrutura funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que compõem um processo”.

Na estrutura funcional, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas, as quais se baseiam num conjunto de tarefas comuns a todas as funções.

Assim, organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar deveres e tarefas a executar. Esse conceito, contudo, compreende somente um aspecto da organização, isto é, aquele ao qual se deu estrutura formal, envolvendo, portanto, os aspectos planejados da organização. Esse ângulo ou aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização.

Outro ângulo é denominado como organização informal, que envolve o padrão de comportamento adotado – maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal. Segundo Chester Barnard, a organização formal é um sistema de atividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas (CURY, 2007).

Diante do exposto, a distinção que geralmente se faz entre uma organização formal e informal é que, enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados. Portanto não existe organização formal sem sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta a qual se refere, pela razão óbvia de que

nenhum plano abstrato pode – ou deve, se pretender ser eficiente – descrever exhaustivamente uma totalidade empírica.

No entender de Katz e Kahn, a organização como sistema tem uma produção, um resultado, um produto, mas este, no entanto, não é necessariamente idêntico as finalidades individuais dos membros dos grupos (CURY, 2007).

O modelo teórico para a compreensão da organização é um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. Portanto, a interdependência da organização (microsistema) do meio social em que se integra (macrossistema) é o fundamento básico do moderno enfoque das organizações como sistemas abertos. Atualmente, quando cada vez mais as organizações precisam estar atentas para o cenário internacional e nacional, as grandes decisões da política internacional ou as mudanças nas diretrizes governamentais são fontes poderosas que indicam quase sempre a necessidade de mudanças e adaptações internas.

Finalmente, Chris Argyris (*apud* CURY, 2007, p.45) cita de maneira bem clara:

Começamos por definir a organização como um sistema aberto e dinâmico, em outras palavras, trata-se de uma entidade caracterizada por um contínuo processo de insumo, transformação e produto. O insumo organizacional inclui indivíduos, matérias-primas e energia. O produto organizacional surge tipicamente na forma de mercadorias e serviços, embora possa consistir de recompensas psicológicas para os membros da instituição. A abertura da organização, como sistema significa que ela esta eternamente dependente de seu meio ambiente para a colocação de seus produtos e serviços e para a obtenção dos necessários insumos que ativam os processos organizacionais de transformação, mantendo em existência a entidade.

Os princípios básicos da organização, de acordo com Harry Miller (*apud* D'ASCENÇÃO, 2010, p.162) são:

A organização deve ser estruturada segundo seus objetivos e não em função das pessoas ou grupos que a integram; as funções devem ser distribuídas de forma a assegurar equilíbrio na organização e a evitar: Duplicidade; omissão de funções essenciais; supervalorização de funções secundárias, deve-se definir a competência de cada chefe de maneira a facilitar a solução rápida dos problemas urgentes; delegação de responsabilidade deve ser acompanhada da autoridade necessária para cumpri-la; a autoridade deve ser delegada de forma a que possa exercer-se no local de operação, e de forma que se possam, sempre que necessário, coordenar e resolver os problemas nos níveis inferiores da organização; a estrutura da organização deve ser de molde a permitir a máxima liberdade de ação a cada chefe, dentro dos limites de autoridade de cada um; sempre que possível, devem separar-se as funções de linha das funções auxiliares ou de assessoramento; a estrutura da organização deve ser suficientemente flexível para permitir adaptações e condições novas. Nos projetos de organização deve-se prever a possibilidade de expansão ou redução; cada chefe deve ter um limite máximo de subordinados diretos. A maioria dos técnicos estipula em sete este limite; todo empregado deve saber quem é seu chefe e quais são seus subordinados; nenhum empregado deve estar subordinado a mais de um chefe. Este princípio é tão simples e óbvio que parece ser inútil frisá-lo, mas é um dos que se violam com mais frequência; devem limitar-se os níveis hierárquicos, pois quanto mais numerosos são estes, maior é a cadeia de comando e conseqüentemente, a burocracia e a demora no cumprimento das ordens dadas.

Introduzindo o conceito de sistema, conceitua-se organização como “o conjunto de pessoas que, sistemática e conscientemente, combinam seus esforços individuais para a concretização de uma tarefa comum” (GENARI *apud* CURY, 2007).

Na discussão de problemas empresariais atuais, Lerner (1979, p.55) cita que a palavra sistema vem sendo mencionadas com muita frequência, de tal forma que pesquisadores estão estudando sistemas, analistas veem as organizações como sistema, e aumenta gradativamente a instituição de órgãos e companhias sob o enfoque sistêmico. Assim, definir sistema do ponto de vista da administração de empresa “é um conjunto de atividades interligadas de forma que todas estejam numa relação direta, de maneira a possibilitar que determinados objetivos sejam alcançados”.

O termo Método, refere-se “a economia de esforços, tempo e movimentos por meio da simplificação do trabalho, tendo, como resultados diretos, o aumento da produtividade e a diminuição das despesas”. (CHINELATO, 2000, p.96).

Deve-se considerar na área de métodos o conjunto de atividades não-alocáveis em organização e sistemas e que regularmente são apresentados sob o título de racionalização ou simplificação de trabalhos com inclusão de abordagem quanto a aspectos de meio ambiente.

Nesses termos, esta área terá como funções básicas a introdução de métodos de trabalho mais eficazes de tal forma a possibilitar um bom nível de produtividade e minimização de ociosidade, ao menor custo possível; a análise e controle das máquinas e equipamentos de escritório, dos sistemas de arquivamento, dos sistemas de layout ou arranjo físico de escritório, dos formulários e da carga de trabalho dos funcionários, proporcionando melhores resultados com pessoal, obtidos por uma racional distribuição das tarefas, pela atribuição de carga suficiente e funcionários parcialmente ocupados, com máquinas e equipamentos de escritório eficazes e adequados às necessidades operacionais e pela eliminação de atividades desnecessárias.

Proporcionam melhores resultados também com material de escritório, que pode ser obtidos por padronização de impressos, controle de extração de cópias, duplicação de documentos e controle sobre requisições e consumo. Outros resultados positivos aparecem, devido a melhor distribuição de espaço, de móveis de escritório e pessoas e respectiva adequação ao fluxo de informações e pela adoção de eficazes técnicas de arquivamento. Pode-se citar a melhoria do tempo, pelo atendimento a prazos como consequências da aplicação de métodos racionais de trabalho, acompanhado de inovações no campo de automação e informatização empresarial, objetivando o máximo de racionalidade e competitividade a níveis de índices nacionais e internacionais.

As vantagens para a criação ou não de um ou mais órgãos especializados de OSM na empresa, segundo Lerner (1991), são: por uma questão de lógica, em princípio, uma das principais vantagens que um ou mais especialistas terão sobre qualquer outro profissional na realização de estudos de organização, sistemas e métodos e a possibilidade de dedicação total a tais responsabilidades. Uma vantagem adicional, considerando condições corretas e adequadas de trabalho seria imparcialidade e acesso livre a qualquer setor da empresa; constitui também vantagem poder apresentar um novo ponto de vista sobre conceitos e decisões antigas, pelo conhecimento de novas técnicas e outras experiências; pode incluir ainda, a utilidade em treinamento e educação, em função da competência para difundir uma visão global da empresa, num tempo relativamente curto e a captação de técnicas de análise e solução de problemas, condições indispensáveis para o sucesso de qualquer executivo.

É válido considerar também, segundo o autor, a missão doutrinadora sistemática, que é caracterizada nos contatos diários com os mais variados setores da empresa, realizados criteriosamente durante a preparação de seus estudos. São mensagens de racionalização, simplificação, positividade, eficácia etc.; a participação no aprendizado e prática por parte de todos os funcionários, a qualquer momento, em todos os lugares das empresas.

Assim, a criação específica deste órgão somente deve ser efetivada quando a direção da empresa está efetivamente convencida da necessidade desta nova atividade, pelo fator custo-benefício, mesmo quando a conveniência disto for por tempo determinado; quando a direção confia na equipe que realizará o trabalho, por capacidade comprovada; quando a direção propõe-se a dar autoridade necessária para a atuação do órgão e a cobertura requerida por ocasião de sua atividade normal. Esta autoridade somente deve ser funcional (apoio) e apenas para ajudar a população a ser dotada de conhecimentos globais, genéricos e polivalentes, além das especialidades individuais e por cargo; quando tem verba, sem abrir mão da administração participativa.

A não existência do órgão, o que sempre foi realidade em mais de um milhão de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, não preocupa, na medida em que for aplicada a administração participativa via programas participativos educados

Outro fator importante a relatar é que a organização, sistema e métodos, passa por toda a empresa, por todos os setores, influenciando a todas as pessoas. E para que essa ferramenta da administração funcione em perfeita harmonia, é importante que a comunicação interna funcione, para que não haja falha na comunicação entre a porção estratégica da empresa, a parte tática e os operacionais, deixando sempre clara a mensagem original e constituindo a base de apoio para a OSM dentro da empresa.

Segundo Hall (2004, p.171)

o processo de comunicação nas organizações é complexo por causa das idiossincrasias, vieses e habilidades individuais e de características organizacionais, como hierarquia ou especialização. Apesar disso, as comunicações no interior das organizações são fundamentais para os demais processos de poder, liderança e tomada de decisões.

Rocha (1981, p. 158) ressalta que

Nenhum agrupamento humano apresenta condições de existir nos dias atuais, sem que suas leis sejam bem definidas, do mesmo modo que seus objetivos e suas obrigações e, logicamente sem divulgá-los entre os membros do seu grupo. Claro está que da boa elaboração destes regulamentos e de sua eficiente divulgação e respectivo controle dependerá, em grande parte, o sucesso do grupo nos seus objetivos fixados.

O mesmo autor supracitado relata ainda que

[...] Manual de organização ou regimento interno tem como função apresentar a estrutura formal de uma empresa, tal como delineada no Regulamento da Instituição, por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades fins e meio, assim como as relações criadas, de modo a coordenar os esforços das pessoas para que os objetivos comuns sejam atingidos (ROCHA, 1981, p.159).

O Manual de Organização é abordado como “um guia de estrutura da empresa”. Quando existe um manual bem elaborado, cada qual fica sabendo com exatidão quais são as responsabilidades do respectivo cargo e as devidas relações como os demais elementos da organização. Torna-se possível evitar conflitos de jurisdição e a sobreposição de autoridade. Além disso, indica claramente quem está investido de poder para aprovar, assim como os graus de autoridade atribuídos a cada escalão. (DALE *apud* LERNER, 1991).

## **2.1 A função de organização e métodos**

A função de organização e métodos, assim, tem como objetivo final a renovação organizacional, através da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno.

Este enfoque sofreu influencia da obra de Steiner e Miner (*apud* CURY, 2007), onde esses autores relacionando ambiente e mudança organizacional, concluíram, entre outras considerações, que uma organização não funciona em apenas um, mas em diversificados ambientes, assim como as forças dos ambientes podem afetar muitas partes diferentes de uma empresa e que as respostas de uma organização as mudanças nem sempre são óbvias.

A função de organização e métodos tem graves responsabilidades quanto à efetividade de uma organização em larga escala, desde que, e óbvio, assim seja entendido seu papel pelos articuladores da organização. De plano, é fundamental que se defina sua área de abrangência, suas atribuições e responsabilidades, sua estrutura orgânica e seus recursos, porque, manifestamente, desse posicionamento político dependera o funcionamento do órgão de organização e métodos e seus resultados.

Para que a função de organização e métodos possa atingir sua efetividade, é fundamental sua institucionalização, dentro da empresa, de forma que ela tenha condições de atuar nos três cenários que compõe uma organização complexa: o institucional, o dos processos organizacionais e o dos processos e métodos de trabalho. Partindo da cúpula para a base da organização, destaca-se a análise administrativa como metodologia de trabalho, ao lado dos três cenários e de seus principais indicadores (LERNER, 1991).

Pesquisando modelos existentes, nas empresas e na literatura especializada, histórica e tradicionalmente, tem-se colocado o órgão de organização e métodos como *staff* e na linha, geralmente, vinculado a cúpula da organização, não pelo reconhecimento de seu papel, mas por um hábito organizacional, já que essa unidade de organização e métodos tem exercido mais tarefas auxiliares. Outras vezes a área de organização e métodos se junta a de sistemas, compondo uma assessoria de sistemas e métodos, nem sempre com bons resultados, pela disparidade de enfoque entre os profissionais envolvidos e pela diversidade de cenários de atuação e de conhecimentos técnicos exigidos de um e de outro, com prejuízo para organização e métodos, em virtude do endeuçamento do computador, como um valor de modernidade, dificilmente questionável na ambiência de nossas organizações (CURY, 2007).

Finalmente em outras organizações, talvez a maioria, é comum encontrar o analista de organização e métodos espalhados pelos diversos órgãos, das mais variadas naturezas (recursos humanos, suprimentos, serviços gerais etc.) sem vinculação a um órgão central, normatizador, avaliador de atuação dos profissionais, portanto, sem coordenação, sem padronização, ao passo que o órgão de processamento de dados, quase sempre no nível setorial, é estruturado como departamento ou centro, subordinado a cúpula da organização.

Outra dificuldade enfrentada pelo analista de organização e métodos é a crença de que o gerente principal de uma área setorial qualquer, por exemplo: finanças, marketing, serviços gerais etc., é o único responsável pelas mudanças realizadas nos órgãos componentes de sua estrutura interna, impedindo assim, um órgão de organização e métodos mais efetivo e mais atuante. Logicamente, a responsabilidade final pelas modificações, mormente as institucionais, não se insere na área de eficácia dos executivos setoriais, mas na dos

administradores estratégicos, tornado inócuo o pensamento tradicional, ainda encontrado em nas organizações (LERNER, 1991).

## **2.2 Atuação do analista de organização e métodos**

Evidentemente, um moderno analista organizacional, numa organização complexa, poderá manipular indicadores tanto no cenário institucional como dos cenários dos processos organizacionais e do de processos e métodos de trabalho, não sendo difícil, inferir a existência, na passagem de um cenário para o outro, de transição, onde o profissional deverá ter grande flexibilidade para um bom desempenho. Exemplificando, a definição da estrutura organizacional depende da fixação da estratégia da empresa, pressupondo-se familiaridade com conhecimentos de departamentalização, níveis administrativos etc., parte dos processos organizacionais.

Resumidamente, pode-se considerar que, para atender sua área de eficácia, o analista organizacional, individualmente ou em equipe multidisciplinar, deverá atuar de início, junto a cúpula da organização, portanto no cenário institucional, no intuito de ajudar o empreendimento a responder tempestivamente aos impactos ambientais, definindo suas políticas e estratégias, com lógica de sistema aberto, consciente de que as demandas ambientais, com suas incertezas, condicionam os modelos organizacionais (CURY, 2007).

Neste cenário institucional, portanto, com o aval e o apoio da administração estratégica, podendo ou não, conforme o caso, contar com a participação de gerências setoriais, como função da equipe de analistas administrativos, tem-se a identificação, manipulação, diagnóstico e proposta de reformulação, dos elementos-chave que determinam respostas aos impactos ambientais, com ênfase na filosofia e estilo administrativo, ao tamanho da organização, ao ciclo de vida da organização e a lucratividade.

As áreas de políticas e estratégias compreendem principalmente a estrutura organizacional, as linhas de produto, os serviços a comunidade e os processos organizacionais, tendo as forças-chave no ambiente externo, os fatores tecnológicos, as forças econômicas, as lideranças políticas e os valores sociais. Como forças-chave do ambiente interno destacam-se as atividades dos administradores, a capacidade dos empregados, a eficiência das operações, a estrutura organizacional, os processos organizacionais e a cultura organizacional (LERNER, 1991).

Finalmente, no cenário dos processos e métodos de trabalho, e atribuição do analista/equipe, com o aval das gerências dos órgãos envolvidos e a exaustiva participação

dos usuários executantes dos trabalhos, a identificação, o levantamento, a análise e se for o caso, a racionalização e implantação de processos e métodos de trabalho aperfeiçoados, mecanizados ou não, envolvendo, isolada e/ou concorrente, a análise funcional do trabalho, os gráficos de processamento das rotinas, as comunicações administrativas, principalmente os instrumentos normativos, como manuais, regulamentos, regimentos internos, o desenvolvimento de projetos de layout, a análise da distribuição do trabalho, a análise, delineamento e racionalização de formulários, os estudos de tempos e movimentos e as aplicações de informática nas diversas soluções.

Para poder exercer em sua plenitude suas atribuições, o analista de organização e métodos deve dominar a metodologia própria de trabalho, apreendida e aprimorada, ao longo de sua vida profissional, associada a uma grande sensibilidade situacional, que lhe permita efetivar consistentes diagnósticos situacionais, identificando os problemas e suas causas, envolvendo positivamente o usuário e possibilitando a projeção de soluções indispensáveis a renovação organizacional. (LERNER, 1991).

Em virtude desse panorama, o analista de organização e métodos das grandes corporações, pode compor uma carreira específica com dois ou três cargos distintos, embora inter-relacionados, dependendo da importância atribuída a função de organização e métodos, em virtude da complexidade da empresa, seus recursos, natureza do trabalho, particularidades de seus ambientes e outros fatores.

Em consequência, um analista de organização e métodos deve possuir curso superior de graduação em administração, cursos de extensão universitária, como mestrado e doutorado em administração e em organização e métodos, se existente; variada experiência profissional no campo de administração, com foco em organização e métodos em particular, além de cursos de especialização em diferentes áreas não só de administração como também na de ciências do comportamento e finalmente, como recurso complementar, a formação em sistema de informação (CURY, 2007).

### **2.3 A cultura da organização**

A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma

mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas (GIBSON *et al. apud* CURY, 2007).

A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização.

As normas são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex.: manuais, estatutos, regulamentos etc. E podem ser implícitas, como aquelas regras de conduta as quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Elas governam mais o comportamento das pessoas na organização.

Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, tanto mais desenvolvida e eficaz será uma organização. Portanto, uma organização saudável deverá ter o maior número possível de normas explícitas. Ao contrário, uma organização ineficiente, altamente burocrática, possui muito maior número de normas implícitas. Este ponto é importante, porque as pessoas fazem o que sentem em termos de engajamento e se engajam em termos daquilo a que são chamadas a tomar parte quando das decisões. Para que os sistemas se coadunem com o comportamento das pessoas ou grupos é preciso, portanto, que elas participem ativamente das mudanças processadas.

Dessa forma, ao se fazer um diagnóstico organizacional, é fundamental identificar as normas em que as pessoas se enquadram, separar aquelas que elas consideram eficazes (e se conformam) daquelas julgadas ineficazes (e que dão pouco moral, pouca integração), devendo estas últimas serem modificadas.

Assim, assevera Fayol (1990), que constituído o corpo social, é preciso fazê-lo funcionar: eis a missão do comando. O papel do diagnóstico, portanto é estudar e entender essas normas, para modificá-las.

## **2.4 Manual de organização**

O desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, o aumento de sua complexidade e especialização tornam indispensável sua organização planejada. Decorre dessa necessidade determinada sistematização, que é essencial quando se deseja trabalhar de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Essa sistematização deve ser simples e prática para ser eficiente. Quando apresentado sob forma de relatório, é denominada manual de funções ou, mais comumente, manual de organização.

Manual de organização é o relatório formal das atividades e do respectivo organograma da empresa, mostrando a todos os funcionários que possuem cargo de chefia, qual sua participação no conjunto de atividades da empresa. Porém, é necessário frisar que um manual de organização não deve ter caráter estático. Pelo contrario, deve ser dinâmico e espelhar com fidelidade a situação de toda a empresa (CURY, 2007).

Isso significa que as modificações na estrutura organizacional da empresa, após sua elaboração, devem conduzir a uma atualização do manual, pois ela é decorrência natural do processo contínuo de desenvolvimento que caracteriza a empresa. Portanto, o manual deve adaptar-se a qualquer alteração ocorrida.

Um manual de organização pode ser constituído pelas considerações gerais, em que são apresentados os aspectos teóricos que envolvem sua elaboração, bem como várias considerações sobre a empresa; pelas fichas de funções em que se estabelecem a posição hierárquica de cada unidade organizacional, sua finalidade e suas atribuições específicas. Claro que esta não se limita a tarefas executadas, diretamente pelo chefe da unidade organizacional, estabelece-se também, funções da própria unidade indicadas como de responsabilidade do seu chefe e que podem ser delegadas a seus subordinados; quadro de competência em que são estabelecidos os níveis de autoridade e responsabilidade dos titulares dos cargos que compõe a estrutura organizacional da empresa; os comitês em que se estabelecem sua finalidade, seus membros e a periodicidade das reuniões; a relação de titulares, centros de custos e siglas em que são listados as varias unidades organizacionais, seu centro de custos, bem como as respectivas siglas e titulares atuais, visando facilitar a comunicação; os organogramas e a representação gráfica de alguns aspectos da estrutura organizacional da empresa, ficando claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais competentes e sua posição relativa e suas ligações (LERNER, 1991).

Dessa forma, entende-se manual como todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Tanto o analista quanto o usuário do sistema, ao verificarem o manual administrativo, devem ter em mente quais são as principais vantagens e desvantagens em seu uso.

Principais vantagens do uso de manuais administrativos, segundo Saroka e Gaitan (*apud* OLIVEIRA, 2002):

Correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa; Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas; Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo. Com isso, possibilitam a normatização das atividades administrativas; Possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais da empresa; Evitam discussões e equívocos, muito frequentes na empresa em que não se estabeleceu a versão oficial sobre os temas suscetíveis do ponto de vista conflitantes; Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa; Possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados; Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa; Representam uma restrição para a improvisação inadequada que aparece na empresa nas mais variadas formas; Aprimoram o sistema de autoridade da empresa, pois possibilitam melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos que saem da rotina normal, ou seja, o controle por exceção; Representam um instrumento que pode elevar a moral dos funcionários, pois possibilita que os mesmos tenham melhor visão de sua representatividade na empresa; Representam um elemento importante de revisão e avaliação objetiva da prática e dos processos institucionalizados; Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito; Representam um legado histórico da evolução administrativa da empresa.

Principais desvantagens do uso de manuais administrativos, conforme Saroka e Gaitan (*apud* OLIVEIRA, 2002):

Constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa; Sua preparação quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais de empresa; O custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custos versus benefícios identificados pela empresa; Quando não são utilizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente sua validade; São em geral pouco flexíveis; Incluem somente os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes; Quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas; Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se muitas vezes, sem freio para a iniciativa e a criatividade individuais; Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Normalmente, os manuais de normas e procedimentos são mais numerosos, bem como de utilização mais acentuada na empresa. Tem com objetivo descrever as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas. Correspondem ao manual da parte dos métodos, dentro da atividade de organização e métodos.

O manual de normas e procedimentos tem as seguintes finalidades principais segundo Cury (2007): veicular instruções corretas aos preparadores das informações para

serem processadas por um centro de serviço; proporcionar, por intermédio de uma de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços; atribuir as unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual; coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Os elementos principais que fazem parte do manual de normas e procedimentos são as Normas, que são as indicações de quem executa ou pode executar os diversos trabalhos do processo administrativo; os Procedimentos que são as indicações de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo; os Formulários que são as indicações dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação e os Fluxogramas que são as indicações dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.

Para a elaboração de um manual administrativo, devem ser seguidas algumas fases, que podem representar um procedimento basicamente padrão (SAROKA; GAITAN *apud* LERNER, 1979, p. 102): definição do objetivo do Manual; a escolha dos responsáveis pela preparação; a análise preliminar da empresa; o planejamento das atividades; o levantamento de informações; a elaboração propriamente dita; a distribuição; a instrução aos usuários e o acompanhamento do uso.

Geralmente, as empresas não adotam uma política de avaliar, periodicamente, seus manuais. Objetivando facilitar a avaliação de um manual existente, é apresentada a seguir uma lista de controle que ajuda a cumprir essa tarefa.

O que pensam os usuários sobre o manual; O título do manual é adequado e claro para suas finalidades; É de fácil leitura (linguagem, referências, revisão); Com que frequência é consultado; A encadernação é adequada? Ela permite leitura e inserção fáceis dos materiais; Em que casos é consultado; Contém instruções para sua utilização; Estas são compreensíveis? Contém exemplos ilustrativos; Contém índice temático? Está bem ordenado; Permite localizar, facilmente a informação necessária; Que sistema de codificação de folha é utilizada; É o mais adequado; Os temas do corpo principal foram distribuídos de acordo com uma ordem lógica; As folhas são reimpressas; Existem ilustrações, exemplos, modelos que facilitam a compreensão; Está sempre atualizado? Qual o procedimento de atualização adotado? Quem são os responsáveis pela atualização; A diagramação é boa? Foram observados aspectos como: formato de tipos de impressão adequados, espaço suficiente entre as linhas, qualidade da impressão; Foi prevista a inclusão de um glossário com a definição dos principais termos? O glossário é suficientemente amplo e claro; Foram colocados nos apêndices aqueles assuntos cuja inclusão no corpo principal interrompe a fluidez da leitura; Foi previsto espaço em branco suficiente para permitir a anexação de novos parágrafos; Existe número suficiente de exemplares; Desde que o manual entrou em vigência, foram observadas mudanças positivas na forma de execução das atividades; O conteúdo do manual fornece soluções de todas as situações que se apresentam, ou é necessário interpretar soluções por analogia; Suas dimensões permitem fácil manuseio e arquivamento cômodo; As normas recém-elaboradas são inseridas no manual com antecedência em relação à data de

início de sua vigência; Com que antecedência; Qual o critério adotado para diferenciar as normas recém-elaboradas daquelas que serão substituídas; O que é feito com as normas substituídas (SAROKA; GAITAN *apud* OLIVEIRA, 2002).

## **2.5 Controle e Avaliação**

O papel desempenhado pela função controle e avaliação para o analista de sistemas, organização e métodos é basicamente acompanhar o desempenho dos sistemas de informações gerenciais, da estrutura organizacional e dos métodos, rotinas e procedimentos administrativos, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas. Nesse sentido a função controle e avaliação é assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Segundo Djalma de Pinho Rebouças Oliveira (2002), controle é uma função do processo administrativo que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções dos processos administrativos, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Portanto, a atividade de controlar deve ser entendida como o processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, de maneira que os responsáveis pelas tomadas de decisões possam comparar os resultados realizados com os resultados planejados e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados.

Por outro lado, assim como diferentes empresas têm de desenvolver distintos estilos administrativos que melhor atendam a seu contexto, também os sistemas de controles devem ser modelados para adequar-se a empresa a que devem servir.

## **2.6 Controle Interno Administrativo**

Os sistemas de controles internos são bastante importantes para a administração das organizações, sendo estas entendidas como todos os tipos de entidades contábeis, com ou sem fins lucrativos, do setor público ou privado, de todos os portes e setores de atividades (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA *apud* BERLATTO, 2009).

A expressão controle interno pode ser compreendida como:

a conjunção de todos os procedimentos de controle exercidos de forma isolada ou sistêmica no âmbito de uma organização, contrapondo-se ao termo controle externo. Já a conjunção controle interno passa a ideia de um conjunto ou parte de tais procedimentos (CRUZ, GLOCK, 2007, p.12).

O mesmo autor complementa que ao conceito de controle interno adicionam-se outros fatores que, somados, asseguram o funcionamento de uma organização de forma confiável e eficiente.

Segundo os Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009), controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são expressões sinônimas, utilizadas para referir-se ao processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos. É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos.

O controle interno administrativo implementado em um órgão deve prioritariamente ter caráter preventivo, permanentemente estar voltados para a correção de eventuais desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, prevalecer como instrumentos auxiliares de gestão e estar direcionado para o atendimento de todos os níveis hierárquicos da administração.

Neste contexto, o controle interno opera na organização compreendendo o planejamento e a orçamentação dos meios, a execução das atividades planejadas e a avaliação periódica da atuação (FÊU, 2003, p. 01).

O controle é instrumento eficaz de gestão e, portanto, deve estar presente em todas as organizações, independente de seus objetivos, suas finalidades e/ou porte.

A forma como a Constituição Federal de 1988 dispôs sobre os sistemas de controle interno no setor público tem gerado, ao longo dos anos, certa confusão em relação à terminologia corrente sobre o assunto. Isso porque, nos artigos 31, 70 e 74 da CF/88, o constituinte mais se limitou a tipificar as finalidades e as características orgânicas do sistema de controle interno e não apresentou (e não deveria fazê-lo), o conceito dessa importante atividade administrativa para a consecução dos resultados de uma gestão.

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

[...]

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade,

legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

[...]

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

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

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

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

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

Entretanto, as normas infraconstitucionais que tratam de controle interno, tais como as leis 4.320/64, 8.666/93 e 10.180/01, a lei complementar 101/00 e o decreto-lei 200/67, também não deixam claro, como seria desejável, que o conjunto de políticas e procedimentos implementados por uma entidade com o intuito de auxiliar no alcance de seus objetivos não se confundissem, apesar de homônimos, com o controle interno referente ao poder de autocontrole detido pela administração pública.

#### 2.6.1 Finalidade do controle interno administrativo

A IN-SFC 1/2001 (Instrução Normativa N° 01, de 6/4/2001, da Secretaria Federal de Controle Interno) declara que um dos objetivos fundamentais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal é a avaliação desses controles internos administrativos implantados pelas unidades ou entidades sob exame. Todavia, para que isso efetivamente ocorra, é necessário que se estabeleça, normativamente, os padrões que serão utilizados para essa avaliação.

Um dos objetivos fundamentais do Sistema de Controle Interno do Poder com Executivo Federal é a avaliação dos controles internos administrativos das unidades ou entidades sob exame. Somente o conhecimento da estruturação, rotinas e funcionamento desses controles, podem os Órgãos/Unidades de Controle Interno do Poder Executivo Federal avaliar, com a devida segurança, a gestão examinada. (SFC 2001)

A IN-SFC 1/2001 indica, ainda, o objetivo geral e destaca alguns objetivos específicos do controle interno administrativo, enumera seus princípios e define-o como um processo no qual “quanto maior for a adequação dos controles internos administrativos menor será a vulnerabilidade aos riscos inerentes à gestão propriamente dita”.

O objetivo geral dos controles internos administrativos é evitar a ocorrência de impropriedades e irregularidades, por meio dos princípios e instrumentos próprios, destacando-se entre os objetivos específicos, a serem atingidos, a observância das normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos; a garantia das informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais, com exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade; a busca por evitar o cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes; a oferta de informações oportunas e confiáveis, inclusive de caráter administrativo/operacional, sobre os resultados e efeitos atingidos; a guarda dos ativos financeiros e físicos quanto à sua boa e regular utilização, assegurando a legitimidade do passivo; permissão para implementação de programas, projetos, atividades, sistemas e operações, visando à eficácia, eficiência e economicidade na utilização dos recursos; e garantia a aderência das atividades junto às diretrizes, planos, normas e procedimentos da unidade/entidade.

Nesse contexto, a eficácia dos controles internos administrativos está diretamente relacionada com a competência, formação profissional e integridade do pessoal. É imprescindível haver uma política de pessoal que contemple a seleção e treinamento de forma criteriosa e sistematizada, buscando melhor rendimento e menores custos; o rodízio de funções, com vistas a reduzir/eliminar possibilidades de fraudes; a obrigatoriedade de funcionários gozarem férias regularmente, como forma, inclusive, a evitar a dissimulação de irregularidades.

A delegação de poderes e definição de responsabilidades, como competência, conforme previsto em lei, será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões. O ato de delegação deverá indicar, com precisão, a autoridade delegante, delegada e o objeto da delegação. Assim sendo, em qualquer unidade/entidade, devem ser observados a existência de regimento/estatuto e organograma adequados, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização; e manuais de rotinas/procedimentos, claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade.

A segregação de funções onde a estrutura das unidades/entidades deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.

A instrução devidamente formalizada para se atingir um grau de segurança adequado se torna indispensável que para que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes e específicos, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;

Os controles sobre as transações se tornam imprescindíveis ao estabelecer o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade/entidade e autorizados por quem de direito; e

A aderência a diretrizes e normas legais, de maneira que o controle interno administrativo assegure a observância às diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos, e que os atos e fatos de gestão sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade/entidade.

#### 2.6.1 Princípios do controle interno administrativo

Os princípios de controle interno administrativo constituem-se no conjunto de regras, diretrizes e sistemas que visam atingir objetivos específicos, tais como a Relação custo/benefício que consiste na avaliação do custo de um controle em relação aos benefícios que ele possa proporcionar; a qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários.

Conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, eficiência, eficácia e economicidade são valores que a Administração Pública deve observar na aplicação dos recursos, tornando necessária a reformulação das atividades de Controle Interno.

Além dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, existem ainda os princípios afetos ao Controle Interno, tais como o princípio do interesse público, da economicidade, da celeridade, da razoabilidade, da proporcionalidade, e da probidade administrativa.

O princípio do Interesse Público nada mais é do que a obrigatoriedade imposta ao Administrador Público de agir de forma a atender aos interesses da coletividade, "vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei" (Lei n.º 9.784/99, inciso II, do artigo 2.º), ou seja, o interesse público deve prevalecer sobre o privado, pois a ação e intervenção do Estado somente se justifica pela busca do interesse geral.

Economicidade é a capacidade de executar uma atividade ao menor custo possível.

Conforme conceitua Botelho (2007, p.41), o princípio da economicidade visa "[...] a redução de custos nos serviços públicos; é quando a Administração Pública adota procedimentos para oferecer serviços públicos de qualidade por menor custo".

O princípio da celeridade, segundo Botelho (2007, p.42) “[...] trata-se da redução do tempo nos procedimentos administrativos, tornando a administração mais ágil e eficiente em decorrência do tempo [...] evitando o travamento da máquina administrativa”.

Os Princípios da Razoabilidade e da Proporcionalidade estão implícitos na Constituição Federal, vez que objetivam garantir a coerência e concordância entre os meios e os fins das atividades administrativas, e vedam restrições excessivas, por parte da Administração Pública, que possam lesar os direitos fundamentais.

Como traduz Di Pietro (2006, p.95) acerca do princípio da razoabilidade, “Trata-se de princípio aplicado ao Direito Administrativo como mais uma das tentativas de impor-se limitações à discricionariedade administrativa, ampliando-se o âmbito de apreciação do ato administrativo pelo Poder Judiciário”.

O princípio da proporcionalidade, segundo Bandeira de Mello (2005, p.99), enuncia a ideia de que: “[...] as competências administrativas só podem ser validamente exercidas na extensão e intensidade proporcionais ao que seja realmente demandado para cumprimento da finalidade de interesse público a que estão atreladas”.

O princípio da probidade administrativa está relacionado ao princípio da moralidade, vez que impõe que o Administrador seja probo, honesto.

A observância dos princípios elencados nesta seção não evitam a conduta desonesta por parte de alguns Administradores, mas se obedecidos garantirão uma melhora na gestão dos recursos públicos.

Do entendimento de princípios como pressupostos a serem observados no Controle Interno, citam-se, ainda, relação custo x benefício, vez que existem situações em que a prestação de um serviço ou aquisição de um produto pode ser mais custosa para Administração Pública, mas a qualidade ou benefícios surtidos superam os de outros de custo mais baixo; educação continuada, vez que a produção de conhecimento é dinâmica; segregação de funções, pois não é conveniente que a pessoa que realiza as compras, efetue também os pagamentos e exerça a função de *controller*.

## 2.7 Regimento interno

O regimento interno é o documento que apresenta um conjunto de normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão, detalhando os diversos níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades existentes e os seus relacionamentos internos e externos. Define, também, as competências dos titulares de cargos de natureza especial e em comissão, complementando os atos normativos que definiram a estrutura administrativa, devendo ser aprovado pelo titular do órgão e ser posto em vigor por ato do governador.

Ferreira (2001, p.241) conceitua regimento como “1. ato, ou efeito ou modo de reger ou dirigir; regime. 2. conjunto de normas que regem o funcionamento duma instituição. 3. Corpo de tropas sob o comando de um coronel”.

Não é de modo diverso que, José Náufel, em Dicionário Jurídico Brasileiro, sentença ser um “[...] conjunto de normas que regulam o funcionamento e o serviço interno de câmaras legislativas, tribunais ou órgãos da administração pública” (NÁUFEL, 2002, p223). Compreende-se assim, por se tratar de compilações de normas que visam disciplinar, no interior de uma instituição, o seu funcionamento, seu modo de agir, estando afeto àqueles que tomam parte nesta conjuntura.

### 2.7.1 Importância do regimento interno

A elaboração do regimento interno é a atividade em que se pode explicitar a estrutura administrativa, especificar todas as atividades funcionais e os limites das unidades orgânicas, além de equilibrar essas atividades em um todo harmônico, sem perder de vista que o processo organizacional é sistêmico e que em vários setores interagem visando à coerência e à eficácia do conjunto.

O regimento interno é um importante instrumento para a consolidação da autogestão, de modo a regulamentar como se dará o funcionamento do órgão, visando ao cumprimento de sua função pública regularmente instituída.

Toda organização é influenciada pelos ambientes interno e externo, que sofrem mudanças constantes e que podem afetar a dinâmica organizacional. É importante ressaltar que as alterações ocorridas na estrutura afetam as relações operacionais de uma unidade com as demais. Por isso, o Regimento Interno deve acompanhar as alterações estruturais,

ratificando as mudanças ocorridas e evidenciando a transparência nas ações da Administração.

### 2.7.2 Estrutura do regimento interno.

Segundo Cury (2007), o presente modelo de Regimento Interno proposto, é estruturado em unidades básicas de articulação: títulos, capítulos e seções, que se subdividem em artigos (unidade básica); parágrafos, incisos, alíneas, itens e subitens (unidades complementares).

Cada artigo se restringe a um único assunto, princípio ou regra. Aspectos complementares do sentido oracional e explicações de normas contidas em princípio ou termo estabelecidos no *caput* do artigo ou do parágrafo são expressos por meio de incisos.

O *caput* dos artigos não é desdobrado em incisos se já tiver sido complementado por parágrafos, assim como as alíneas complementam o sentido oracional apenas de incisos, e os itens complementam apenas de alíneas.

Assim, a estrutura deve ser iniciada do geral para o particular, ou seja, das funções e competências mais gerais do órgão até as áreas menores da escala hierárquica. Primeiramente, detalham-se as competências gerais da Secretaria, as macro-competências. Em seguida, artigos subsequentes devem destacar áreas importantes na coordenação dos trabalhos da Secretaria, como as Subsecretarias que compõem a estrutura administrativa, e, na sequência da escala hierárquica, chega-se a coordenações, diretorias, gerências e núcleos.

A estrutura do órgão deve ser apresentada logo nos primeiros artigos. Ela é colocada em sequência numérica, por nível hierárquico, seguindo a estrutura definida no decreto de estruturação.

No regimento interno, existe uma diferença entre competência e atribuição. A competência é baseada nos fundamentos legais para que os órgãos possam desempenhar suas atividades, hierarquicamente, de acordo com as regras estabelecidas. Já a atribuição está relacionada às funções desempenhadas em razão do cargo ocupado, ou seja, decorrente de competência. As funções (atribuições) dos cargos do órgão, com as peculiaridades que queiram ser destacadas, são descritas após o detalhamento das competências das unidades orgânicas (CURY, 2007).

Na elaboração das competências de uma unidade administrativa, primeiramente, deve ser observada a ordem lógica de importância das competências. A importância das competências deve ser vinculada ao nome da unidade.

O regimento interno deve possuir redação concisa e objetiva, de forma que a competência de cada unidade administrativa seja bem explicitada. Assim, é recomendável utilizar linguagem clara e evitar palavras rebuscadas, termos técnicos de difícil compreensão, termos ambíguos que possam gerar dupla interpretação e descrições muito longas.

Na descrição das competências, deve ser evitada a repetição de incisos que queiram dizer a mesma coisa, ou seja, a otimização do texto deve ser observada. Não devem fazer parte das competências atividades que ocorrerão rotineiramente, determinações relativas ao horário de trabalho, delegação de competência e aplicação de penas disciplinares. As competências genéricas das unidades orgânicas ou atribuições genéricas dos cargos em comissão devem ser colocadas nas disposições finais, para que não haja repetição em todas as unidades.

As competências não devem ser descritas como se fossem finalidades ou objetivos. Nos verbos que denotam garantias, deve-se possuir a clareza de que aquela competência poderá realmente ser viabilizada e de que forma (CURY, 2007).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho consiste em um estudo de caso, com abordagem quantitativa. A escolha pelo estudo de caso se deu por permitir o conhecimento amplo e detalhado do objeto, onde a análise de uma unidade proporciona a compreensão da generalidade (RUIZ, 2004).

Segundo Yin (apud RUIZ, 2004) o Estudo de Caso é preferido quando o tipo de questão de pesquisa é da forma *como e por quê ?*; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

Já a abordagem quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Normalmente implica a construção de inquéritos por questionário (RUIZ, 2004).

### 3.2 Local do estudo

O local do estudo foi a Secretaria de Estado de Comunicação. A SECOM-MA, constituída nos termos da Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011 e da Medida Provisória nº 113, de 07 de dezembro de 2011, reorganizada nos termos do Decreto nº 27.221, de 03 de janeiro de 2011, tem por finalidade assessorar o Governador nas áreas de comunicação social e relacionamento com a imprensa, promover a divulgação das ações do Governo bem como dos seus órgãos e entidades, coordenar as relações públicas e a realização de eventos de interesse governamental, realizar ou contratar pesquisas de opinião pública especificamente sobre as ações do Governo, disseminar informações de interesse público, coordenar e acompanhar a criação e veiculação da publicidade institucional relativa a planos, programas, projetos e ações, estabelecendo suas políticas e diretrizes, objetivando a manutenção de um fluxo permanente de informação à sociedade.

A SECOM-MA tem sua estrutura organizacional composta pela Administração Estratégica da qual fazem parte a Secretária de Comunicação e o Secretário Adjunto de Marketing; pela Administração Tática constituída por oito gestores assim discriminados: Atividade meio, Presidente do Centro Setorial de Licitação, Marketing, Financeiro, Portal do governo, Rádio-difusão, Gabinete e Assessoria jurídica; e pela Administração Operacional constituída pelos demais servidores deste órgão.

### **3.3 Universo e amostra**

O universo pesquisado foram os servidores da SECOM-MA, sendo que a amostra foi constituída dos gestores administrativos e dos servidores subordinados diretos aos mesmos, totalizando 20 servidores.

Ressalta-se que no presente estudo a amostra foi do tipo não aleatória intencional, sendo escolhida intencionalmente pelo pesquisador (OLIVEIRA, 1997) e como não é aleatória, não se pode aplicar inferência estatística, mas pode-se utilizar a estatística descritiva.

### **3.4 Instrumento e coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através dos questionários estruturados. Foi utilizado um questionário com dez perguntas fechadas onde os sujeitos da pesquisa que se propuseram a contribuir e entenderam o propósito acadêmico do estudo e tiveram total liberdade para responder às questões solicitadas. Inicialmente, foi realizado o contato com os aos gestores e seus subordinados diretos, servidores da Secretaria de Estado de Comunicação do Maranhão, informando-lhes o objetivo do estudo. Após o primeiro contato, foi aplicado o questionário individualmente. O próprio pesquisador foi receber pessoalmente os questionários respondidos, garantindo o anonimato dos mesmos.

### **3.5 Análise de dados**

A interpretação dos dados coletados nas entrevistas foi feita mediante análise descritiva. A análise descritiva é a fase inicial deste processo de estudo dos dados coletados. Utilizou-se métodos de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos de dados.

As ferramentas descritivas são os muitos tipos de gráficos e tabelas e também medidas de síntese como porcentagens, índices e médias. A forma facilitada para interpretação foi alcançada após a tabulação dos dados coletados, porcentagens e confecção dos gráficos que permitiram uma melhor análise e compreensão por parte do pesquisador, em assim em consequência, dos leitores. Os dados foram organizados no programa Excel 2007 da

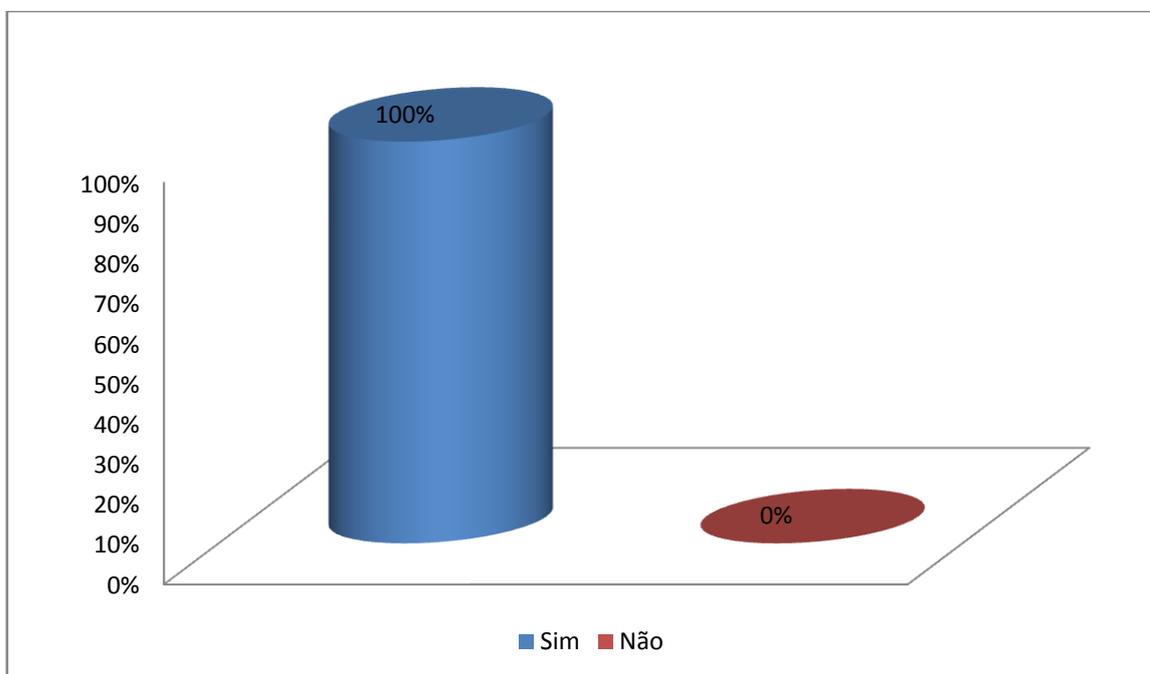
Microsoft. A análise dos dados se deu por estatística descritiva, sendo considerado a média, valores absolutos e relativos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização, sistema e métodos define a estrutura formal dos órgãos públicos e das empresas, de maneira que o bom funcionamento legitimado ocorre com a aplicação enquanto forma de controle interno administrativo.

Dessa forma, identificou-se junto à pesquisa desenvolvida, que o objetivo geral foi corroborado com a totalidade dos entrevistados relatando a importância de um Órgão Público possuir um Regimento interno.

**Gráfico 1- Percentual dos servidores que consideram o regimento importante.**



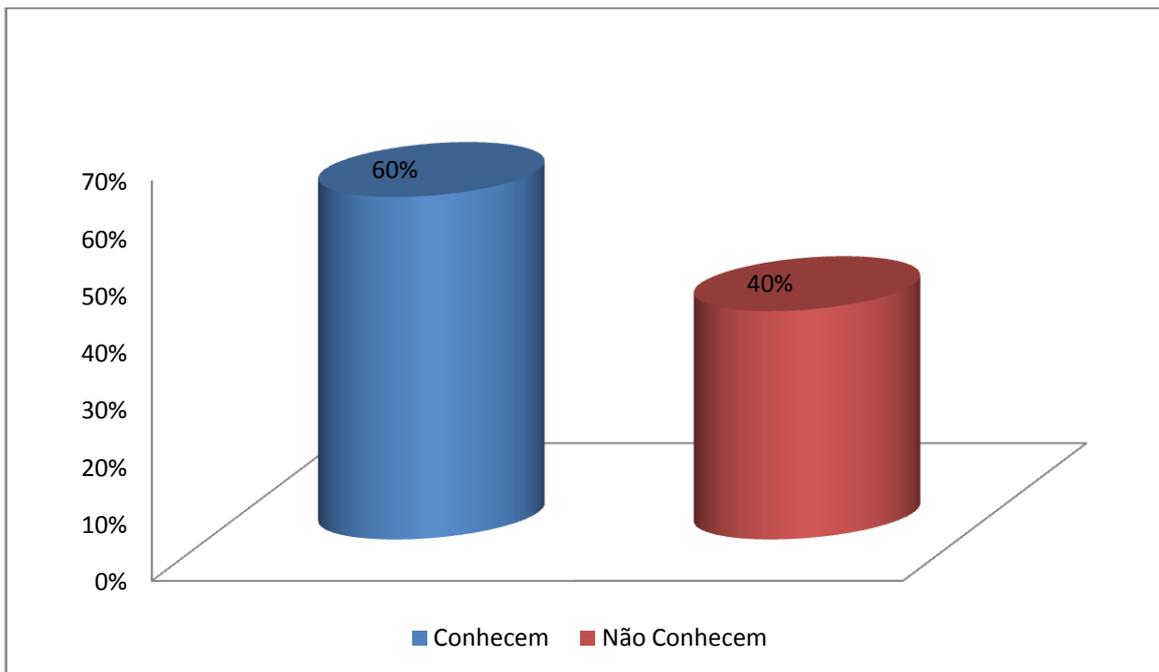
Fonte: Autoria Própria.

No gráfico 1, verificou-se que todos (100%) os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que consideram importante o Regimento Interno.

A importância pode ser identificada em Guimarães (2007), que conceitua regimento como sendo “Normas agrupadas que disciplinam, o serviço interno ou o funcionamento de tribunais, assembleias legislativas, corporações, fundações, instituições civis”. Nessa linha, os participantes relataram a importância do uso do regimento, por detalhar a estrutura de uma organização e definir suas competências, por estabelecer regras e normas para uma convivência melhor no ambiente de trabalho, regulamentando o fluxo de atividades e funções dentro das organizações. Consideram importantes também por determinar direitos e deveres,

auxiliando-os na organização dos servidores, pois previnem ilegalidades de procedimentos e possíveis responsabilizações nos serviços executados aleatoriamente. Finalizaram determinando a importância do uso do Regimento, por constituir uma padronização de procedimentos dentro da organização, sabendo-se assim suas atribuições individuais enquanto elementos e parte integrante da organização, com respaldo legal para as atividades desenvolvidas.

**Gráfico 2- Percentual dos servidores que conhecem o regimento interno.**



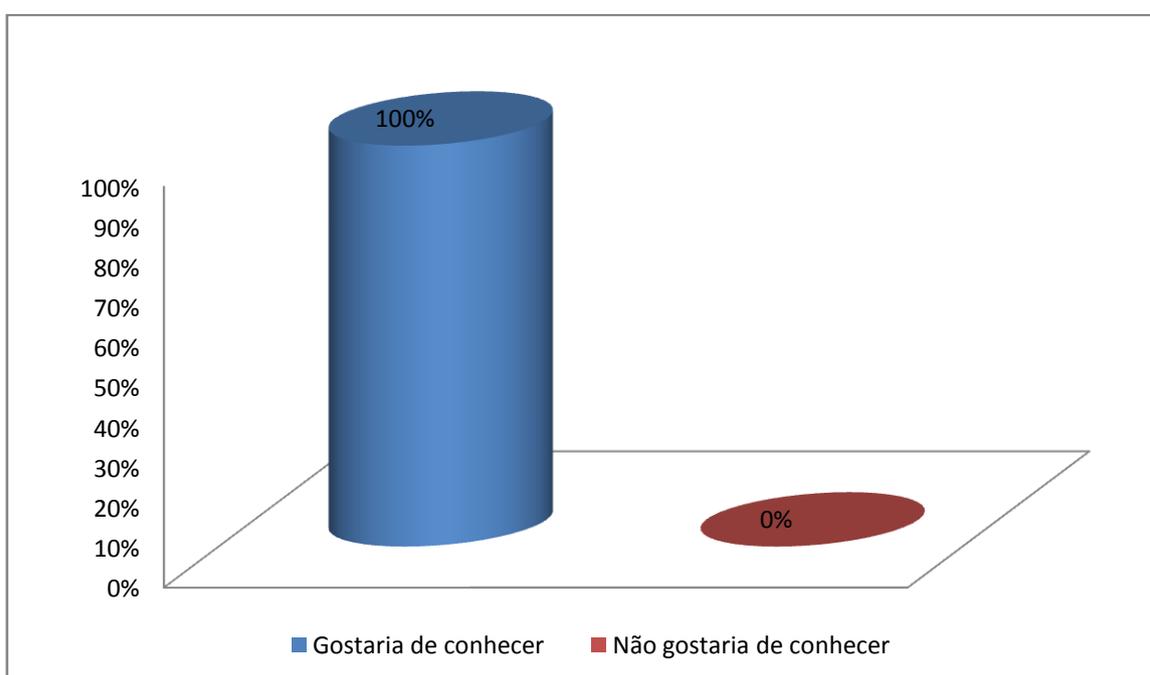
Fonte: Aatoria Própria.

Em atendimento a um dos objetivos específicos, reconhecer a percepção dos Servidores da SECOM-MA sobre os procedimentos estabelecidos, foi um item abordado que possui relevância, pois mais da metade (60%) dos entrevistados alegaram conhecer o regimento interno e somente a partir desse conhecimento, pode-se realmente concluir uma prerrogativa para o uso do instrumento administrativo, sendo o desconhecimento uma variável que anula um posicionamento consciente a respeito da organização em questão, conforme está demonstrado no Gráfico 2.

Assim, o controle interno administrativo no setor público é o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta.

É importante salientar que o total de desconhecedores do regimento interno enquanto ferramenta regulamentadora pode agir de maneira aleatória, pois não diferencia competência e atribuição, onde a competência é baseada nos fundamentos legais para que os órgãos possam desempenhar suas atividades, de acordo com as regras estabelecidas e a atribuição está relacionada às funções desempenhadas em razão do cargo ocupado, ou seja, decorrente de competência. Por outro lado, o mesmo numero de Servidores que dizem não conhecer o Regimento Interno, afirmam de gostariam de conhecê-lo.

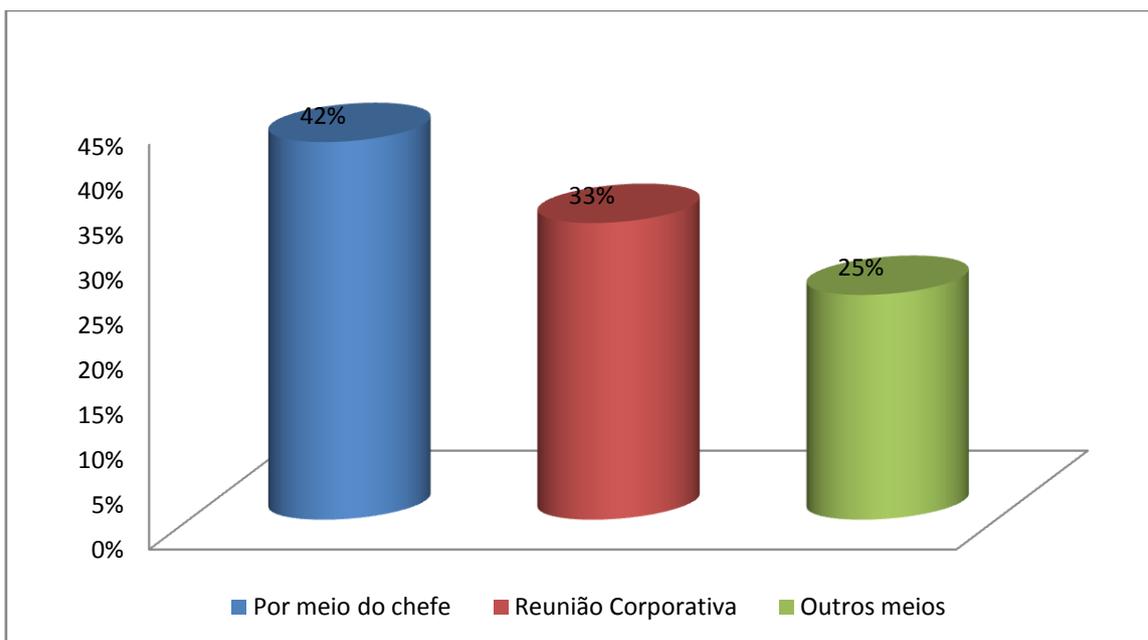
**Gráfico 3- Percentual dos servidores que não conhecem e gostariam de Conhecer o regimento interno.**



Fonte: Autoria Própria.

No gráfico 3, observou-se que referente aos 40% dos participantes, demonstrado no gráfico 2, que não conhecem o regimento, todos (100%) gostariam ter conhecimento sobre a temática.

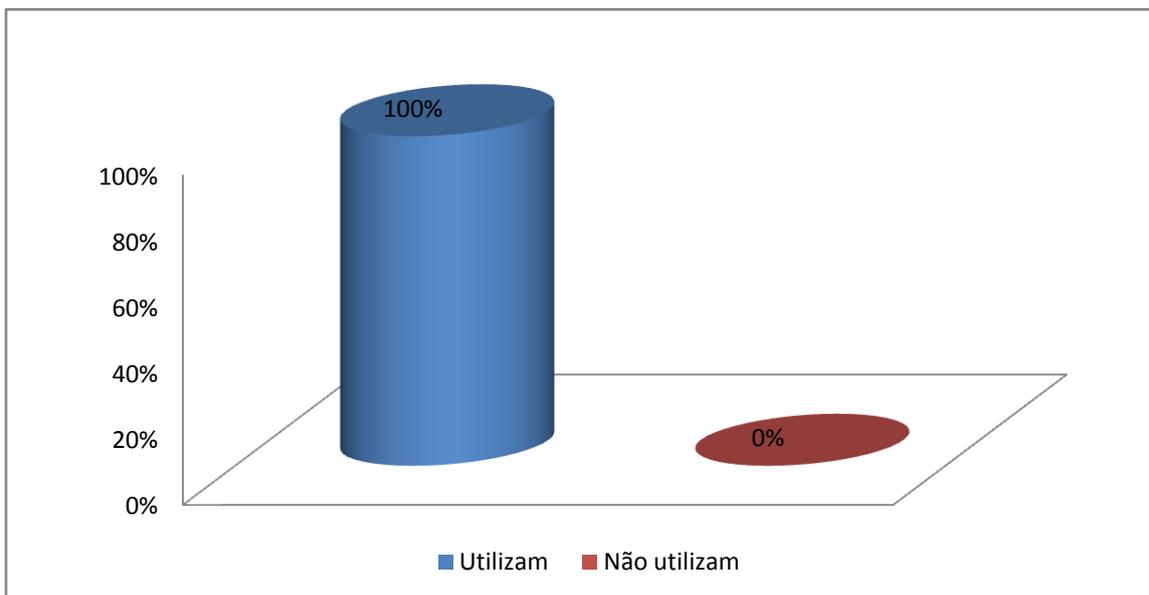
Assim, devemos ressaltar o poder da comunicação institucional, de realizar campanhas internas de conscientização geral, devendo ser utilizada como meio divulgador de tal documento, tornando acessível à leitura do mesmo e facilitando o trabalho dos Gestores, na efetivação das ações desempenhadas pelos funcionários, que confirmam as decisões estratégicas, desenvolvem o plano tático e operacionalizam os procedimentos administrativos.

**Gráfico 4 - Percentual de tomada de conhecimento do regimento interno.**

Fonte: Autoria Própria.

Dentre a totalidade de servidores que afirmam conhecer o regimento interno, os percentuais se aproximam a partir da fonte de comunicação do documento, sendo parte da totalidade, informados da existência do regimento por meio do seu Chefe, outra parte tomou conhecimento a partir de Reunião Corporativa e um percentual reduzido afirmou tomar conhecimento por outros meios como curiosidade e necessidade para realizarem atividades, contato com o Regimento Interno por meio de outros funcionários e também a partir de documentos oficiais do Governo, conforme o Gráfico 4.

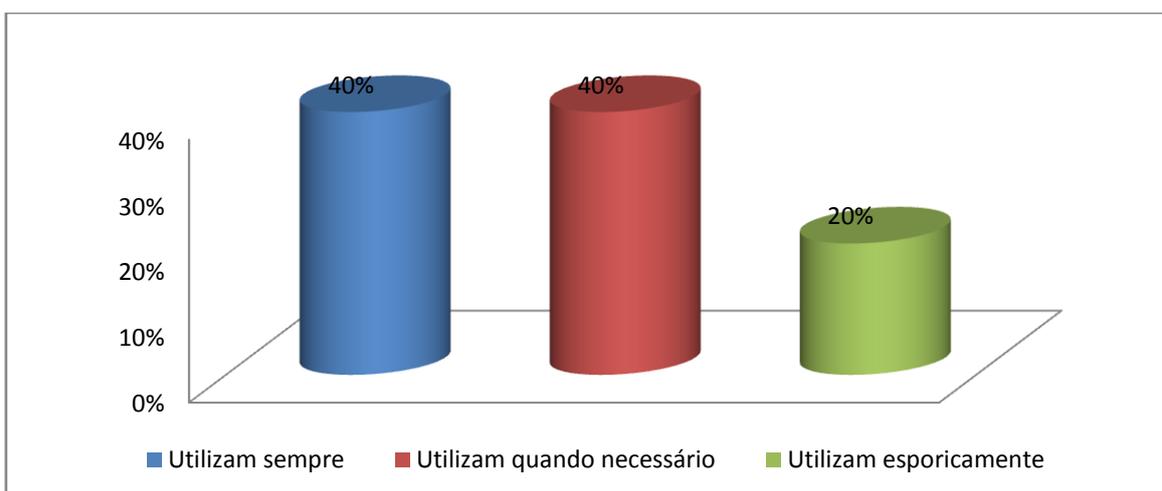
**Gráfico 5- Percentual dos servidores que dizem conhecer e utilizar o Regimento interno.**



Fonte: Autoria Própria.

No gráfico 5, verificou-se que dos 60% entrevistados que disseram conhecer o Regimento, 100% afirmaram utilizá-lo e assim, confirmam a motivação legal da aplicação do mesmo, pois é a atividade que explicita a estrutura administrativa, especificando todas as atividades funcionais e os limites das unidades orgânicas.

**Gráfico 6- Percentual de periodicidade de uso do regimento interno.**

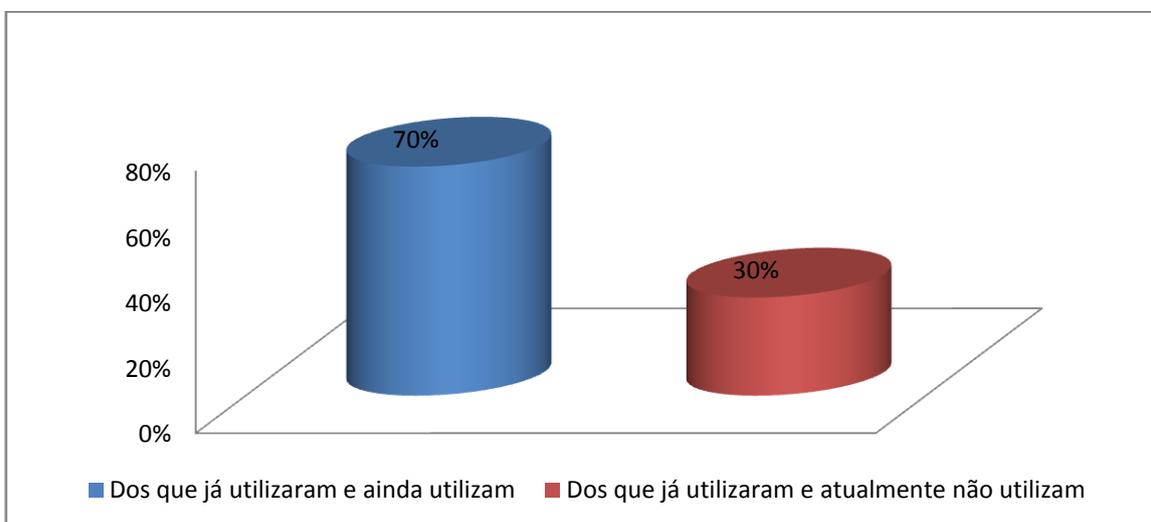


Fonte: Autoria Própria.

Além de equilibrar essas atividades em um todo harmônico, sem perder de vista que o processo organizacional é sistêmico, em que os vários setores interagem, visando à coerência e à eficácia do conjunto, garantindo que o corpo da SECOM atualmente é formado por servidores conscientes do trabalho que exercem, pois metade da amostra afirmou utilizar

o regimento interno sempre, a outra metade afirmou o utilizar quando necessário e um percentual reduzido relatou o utilizar esporadicamente (Gráfico 6).

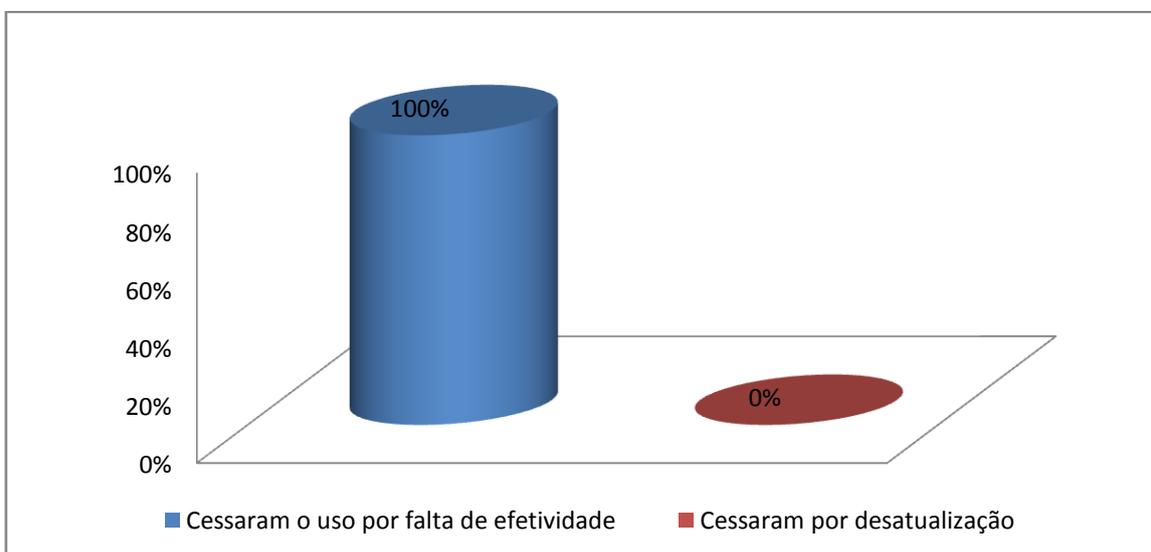
**Gráfico 7- Percentual de utilização do regimento interno na atualidade.**



Fonte: Autoria Própria.

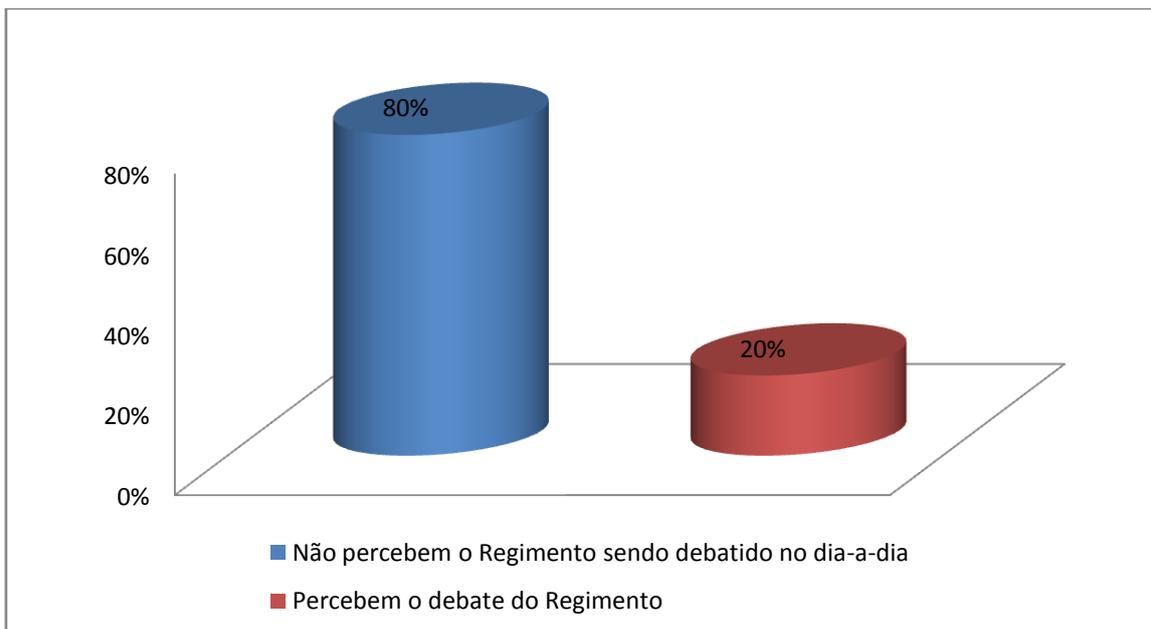
No gráfico 7, verificou-se que do percentual que afirmou não utilizar o regimento interno, a quase totalidade afirmou a utilização do mesmo em algum momento.

**Gráfico 8 - Percentual de motivo para desuso do regimento interno.**



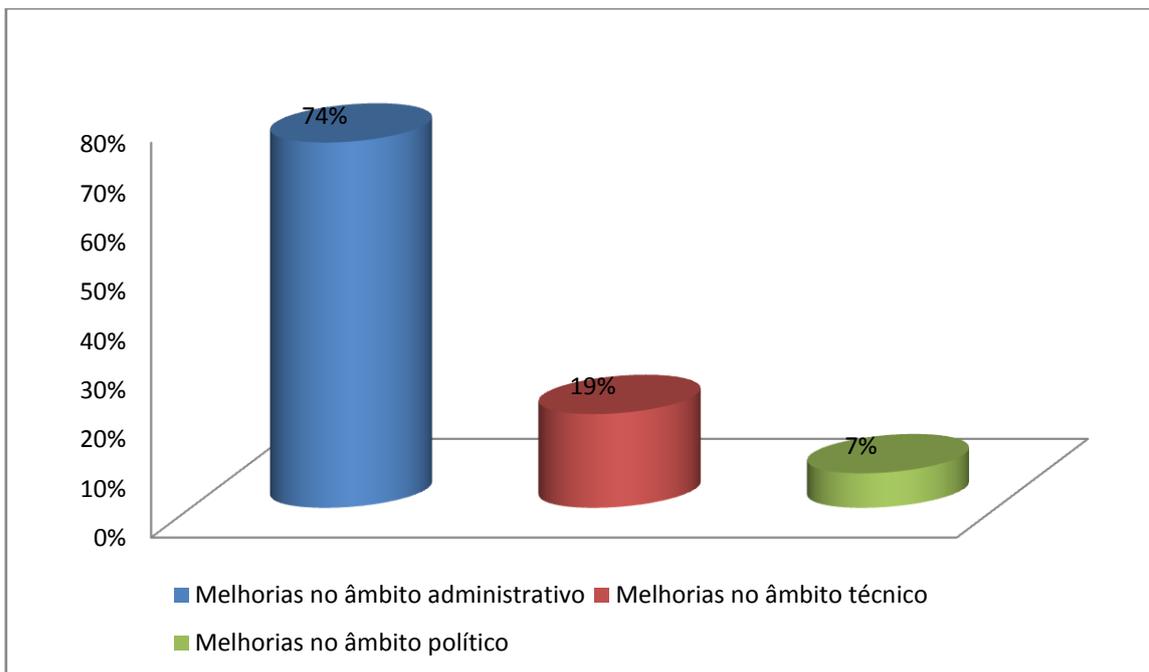
Fonte: Autoria Própria.

No gráfico 8, observou-se que 100% alegaram que cessaram o uso por falta de efetividade do documento dentro do Órgão Público.

**Gráfico 9- Percepção de servidores que debatem o regimento interno.**

Fonte: Autorial Própria.

Parte dessa falta de efetividade pode ser concluída, pois oitenta por cento dos entrevistados (Gráfico 9) que alegaram não perceber o regimento interno sendo debatido no seu dia-a-dia ao passo que 20 por cento afirmaram perceber tal debate. Dessa maneira, a aderência a diretrizes e normas legais como forma de controle interno administrativo deve assegurar observância às diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos, e que os atos e fatos de gestão sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade/entidade, nos remetendo a utilização legal enquanto necessária, mas não debatida no sentido de conscientização de procedimentos padrão dentro da SECOM-MA.

**Gráfico 10- Percentual de percepção de melhorias que o regimento interno gera.**

Fonte: Autoria Própria.

No gráfico 10, observou-se que 74% dos Servidores afirmaram que o Regimento Interno gera melhorias no âmbito administrativo, e que é confrontado positivamente com a definição exposta pela TCU que afirma sobre o Regimento, prioritariamente, ter caráter preventivo; permanentemente, estar voltados para a correção de eventuais desvios em relação aos parâmetros estabelecidos; prevalecer como instrumentos auxiliares de gestão; e estar direcionados para o atendimento a todos os níveis hierárquicos da administração, onde tais definições significam melhorias no âmbito administrativo, pois garantem o fluxo de informações legais. Dezenove por cento afirmaram que o Regimento Interno gera melhorias no âmbito técnico da SECOM e sete por cento afirmaram que o Regimento Interno gera melhorias no âmbito Político.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2006), cada equipe deve conhecer sua tarefa e sua participação na responsabilidade comum de desenvolver um sistema de informações eficiente, onde os componentes das diversas equipes tenham liberdade e autonomia de comunicação entre si, sentindo-se pertencentes e membros de uma única organização. Dessa forma, possuindo o Regimento interno como forma de controle interno administrativo, o corpo de servidores da SECOM-MA é consciente da importância da aplicação de tal norma interna, sendo que pequena parte dos componentes, apesar de não possuir conhecimento do documento, tem interesse em conhecê-lo, deduzindo-se assim que um programa de reeducação interna ou um sistema de comunicação eficaz oferecerá uma estrutura sólida

sobre o regimento interno, com sua devida aplicação, garantindo a efetividade do uso com o debate motivado no dia-a-dia, exercendo assim a função de eficácia administrativa junto à organização, sistema e métodos do órgão público em questão.

## 5 CONCLUSÃO

A existência de Regimentos Internos em Órgãos Públicos é legitimada, mas a sua utilização foi foco de dúvida, haja vista o fator humano ser uma variável no quesito organização de um sistema.

Dessa forma, a identificação da implementação do uso do Regimento Interno enquanto forma de controle interno administrativo constituiu o objetivo geral do estudo assim como a identificação dos procedimentos estabelecidos no Regimento Interno, sua execução e consequente percepção dos servidores sobre o assunto em conjunto com os benefícios observados pelo cumprimento do documento.

O resultado foi interessante, pois demonstrou a realidade que transpassa as facetas profissionais dos servidores públicos da SECOM-MA, que em sua totalidade consideraram o regimento interno importante. Em seguida, confrontamos a opinião sobre a importância do documento com o conhecimento do manual e caso não houvesse conhecimento, a disponibilidade para apresentação. Assim, mais da metade da amostra conhece o regimento interno e o restante relatou o desejo pelo conhecimento do mesmo. A periodicidade da utilização se subdividiu de acordo com a constância do uso, de maneira que a variação entre a utilização sempre ou quando necessária, predominou diante da utilização esporádica, garantindo a legitimidade dos procedimentos descritos no manual. Dos servidores que utilizam o regimento, setenta por cento já utilizaram e ainda utilizam o manual e trinta por cento já utilizaram e não mais o utilizam, alegando a falta de efetividade como fator principal para o desuso, onde a hipótese de falta de atualização foi desconsiderada por não citação dos participantes. Foi constatada a falta de debate do documento no dia-a-dia dos servidores, motivo esse para a falta de efetividade do mesmo. Setenta e quatro por cento dos servidores relataram que o uso do regimento interno gera melhorias no âmbito administrativo, garantindo assim a função do controle interno administrativo, seguido por dezenove por cento que relata as melhorias no âmbito técnico, concluindo com sete por cento que relata a melhoria no âmbito político da Secretaria devido ao uso das normas em questão.

O resultado de tais conclusões é a qualidade técnica-administrativa dos servidores da SECOM-MA, que demonstram o conhecimento das normas que regem a burocracia diária do Órgão ao qual fazem parte, reconhecendo a finalidade de causa e efeito das ações exercidas no cotidiano das repartições, o empenho na lisura dos procedimentos e assim, exercendo influencia positiva na organização como um todo.

É sugerido um programa de comunicação formal interna, para a disseminação de tal documento, no intuito de alcance da totalidade dos servidores e assim, a garantia do fluxo adequado da burocracia que transpassa os processos e os setores da SECOM-MA, devido ao conhecimento, uso, efetividade e consequentes melhoras administrativas.

Também sugiro a realização de outros estudos que focam a mesma temática pois verificou-se que o mesmo ainda é escasso na literatura acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, MARIA ESMERALDA. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos**. Abordagem Teórica e prática da Engenharia da Informação. 3ª Edição. Editora: Atlas, 2006.
- BERLATTO, Edson Luiz. Controles Internos na Gestão Pública: Um Estudo na Prefeitura Municipal de Coronel Vivida/Pr. In: **Anais II Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Faculdade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco – Pato Branco/PR**, 2009.
- BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2007.
- BRASIL. **Constituição de 1988**. Leis 4320/64, 8666/93, 10180/01, 101/00, 9340/2011, Decretos 200/67, 27221/2011.
- CARREIRA, DORIVAL. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo. Editora Saraiva: 2009.
- CHINELATO FILHO, João. **OSM integrado à informática**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos**. Uma visão holística. 8ª Edição. Editora: Atlas, 2007.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação / Tadeu Cruz. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios**: orientação para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- D'ACENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle/Henry Fayol: [tradução para o português de Irene de Bojano e Mário de Sousa]. 10.ed. – São Paulo: Atlas, 1990.
- FÊU, C. H. Controle interno na Administração Pública: um eficaz instrumento de *accountability*. In: **Jus Navigandi**. Ano 7, nº 119. Teresina, 31 out. 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4370>>. Acesso em: 17 jul.2014.
- FERREIRA A. B. H. **Mini Aurélio Escolar**, 2001.
- GUIMARÃES D. T. **Dicionário Técnico Jurídico**, 9. ed. São Paulo: Rideel, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LERNER, WALTER. **Organização, Sistemas e Métodos**. 4ª Edição. Editora: Atlas, 1979.

LERNER, WALTER. **Organização, sistemas e métodos**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 19.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

NÁUFEL J. **Novo Dicionário Jurídico Brasileiro**, 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002. p. 717.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas Organização & Métodos: Uma abordagem gerencial**. 13ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2007.

SFC - Secretaria Federal de Controle Interno. **Instrução Normativa nº 01, de 6 de abril de 2001**. Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, 2001.

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

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração científica**. Frederick Winslow Taylor; Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. Ed. – 12. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

## APÉNDICE

## APÊNDICE 1 – Questionário

O presente formulário subsidiará um trabalho monográfico do curso de Administração da UFMA sobre a importância da utilização do Regimento Interno nas organizações públicas. Sua resposta será de grande valia.

1. Você considera importante um órgão público possuir Regimento Interno?

sim                       não

Porque?

---

---

2. Você conhece o Regimento Interno da SECOM?

sim                       não

3. Caso não conheça, gostaria de conhecer?

sim                       não

4. Você conheceu o Regimento Interno da SECOM por meio:

do seu Chefe

de Reunião Corporativa

Outros: \_\_\_\_\_

5. Você atualmente utiliza o Regimento Interno?

sim                       não

6. Se SIM, com que frequência você utiliza o Regimento Interno?  Sempre

Esporadicamente

Quando necessário

7. Se Não, você já utilizou o Regimento Interno em algum momento?

sim                       não

8. Se SIM, porque deixou de utilizar o Regimento Interno?

Desatualização

Falta de efetividade

Outros: \_\_\_\_\_

9. Você observa o Regimento Interno sendo debatido no seu dia-a-dia?

sim                       não

10. Você acha que o Regimento Interno gera melhorias em que âmbitos?

Administrativo

Técnico

Político

Não gera melhorias

## ANEXOS

ANEXO 1 - Decreto

**DECRETO Nº 27221, DE 03 DE JANEIRO DE 2011.**

Aprova o Regimento da Secretaria de Estado da Comunicação Social – SECOM e dá outras providências.

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO**, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do Art. 64 da Constituição Estadual e de acordo com o disposto na Lei nº 9.340 de 28 de fevereiro de 2011,

DECRETA

**Art. 1º** Fica aprovado o Regimento da Secretaria de Estado da Comunicação Social - SECOM, na forma do disposto no Anexo deste Decreto.

**Art. 2º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS,  
DE 2012, 191º DA INDEPENDÊNCIA E 124º DA REPÚBLICA.

## ANEXO 2 - Regimento Interno

**REGIMENTO DA SECRETARIA DE ESTADO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL –  
SECOM**

## TÍTULO I

## DA NATUREZA E FINALIDADE

**Art.1º** A Secretaria de Estado da Comunicação Social - SECOM, constituída nos termos da Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011 e da Medida Provisória nº 113, de 07 de dezembro de 2011, reorganizada nos termos do Decreto nº 27.221, de 03 de janeiro de 2011, tem por finalidade assessorar o Governador nas áreas de comunicação social e relacionamento com a imprensa, promover a divulgação das ações do Governo bem como dos seus órgãos e entidades, coordenarem as relações públicas e a realização de eventos de interesse governamental, realizar ou contratar pesquisas de opinião pública especificamente sobre as ações do Governo, disseminar informações de interesse público, coordenar e acompanhar a criação e veiculação da publicidade institucional relativa a planos, programas, projetos e ações, estabelecendo suas políticas e diretrizes, objetivando a manutenção de um fluxo permanente de informação à sociedade.

## TITULO II

## DAS COMPETÊNCIAS

## CAPITULO I

**DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR****Seção I****Do Secretário de Estado**

**Art.2º** Ao Secretário de Estado da Comunicação Social, além das competências previstas na Constituição do Estado do Maranhão, compete ainda:

I - Promover a administração geral da Secretaria em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual;

II - Exercer a representação política e institucional do setor específico da Pasta, promovendo contatos e relações com autoridades e organizações de diferentes níveis governamentais;

III - Formular e coordenar a política de comunicação social do Governo do Estado do Maranhão, abrangendo as áreas de imprensa, publicidade e divulgação;

IV - Coordenar as atividades de comunicação social das demais unidades do Governo Estadual;

V - Assessorar o Governador e colaborar com outros Secretários de Estado em assuntos de competência da Secretaria de que é titular;

VI - Despachar com o Governador;

VII - participar das reuniões dos órgãos colegiados superiores, quando convocado;

VIII - fazer indicação ao Governador do Estado para o provimento de cargos em comissão, prover as funções gratificadas, atribuir gratificações e adicionais, na forma prevista em Lei, e instaurar o processo disciplinar no âmbito da Secretaria;

IX - indicar entre os Secretários-Adjuntos o seu substituto em suas ausências e impedimentos legais, de acordo com o disposto no art.67 da Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011;

X - promover o controle e a supervisão da entidade da administração indireta vinculada à Secretaria;

XI - atender às solicitações e convocações da Assembléia Legislativa;

XII - apreciar, em grau de recurso hierárquico, quaisquer decisões no âmbito da Secretaria, ouvindo sempre a autoridade cuja decisão ensejou o recurso, respeitando os limites legais;

XIII - decidir, em despacho motivado e conclusivo, sobre assuntos de sua competência;

XIV - autorizar a instalação de processos de licitação ou propor a sua dispensa ou declaração de inexigibilidade, nos termos da legislação específica;

XV - aprovar a programação a ser executada pela Secretaria, a proposta orçamentária anual e as alterações e ajustamentos que se fizerem necessários;

XVI - expedir portarias normativas sobre a organização administrativa interna da Secretaria, não limitada ou restrita por atos normativos superiores e sobre a aplicação de leis, decretos ou regulamentos de interesse da Secretaria;

XVII - apresentar, anualmente, relatórios analíticos das atividades da Secretaria;

XVIII - referendar atos, contratos ou convênios de que a Secretaria seja parte, ou firmá-los, quando tiver competência delegada;

XIX - promover reuniões periódicas de coordenação entre os diferentes escalões hierárquicos da Secretaria;

XX - atender prontamente às requisições e pedidos de informações do Judiciário e do Legislativo, Tribunal de Contas do Estado, Ministério Público, Procuradoria-

Geral do Estado e Defensoria Pública Geral do Estado, ou para fins de inquérito administrativo;

XXI - ordenar despesas, conforme o disposto em lei;

XXII - desempenhar outras funções que lhe forem determinadas pelo Governador do Estado, nos limites de sua competência constitucional e legal.

## CAPÍTULO II

### DAS UNIDADES DE ASSESSORAMENTO DIRETO AO SECRETÁRIO DE ESTADO

#### Seção I

##### Do Gabinete do Secretário

**Art.3º** Ao Gabinete do Secretário compete:

I - planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades do Gabinete;

II - assistir o Secretário de Estado em sua representação política e social;

III - prestar assistência direta e imediata ao Secretário de Estado na execução de suas respectivas atribuições e compromissos oficiais;

IV - elaborar atos e documentos, promover e controlar os serviços de apoio administrativo do Gabinete;

V - coordenar as atividades de cerimonial e promover a comunicação oficial da Secretaria;

VI - acompanhar os trâmites de documentos da Secretaria;

VII - coordenar o relacionamento social, político e administrativo do Secretário de Estado;

VIII - analisar e instruir despachos em relação a propostas, requerimento e processos encaminhados para avaliação e decisão do Secretário de Estado;

IX - atender o público, organizar pauta de audiências do Secretário, coordenar o fluxo de entrada e saída dos visitantes;

X - coordenar as visitas oficiais bem como as entrevistas nos meios de divulgação, além do fluxo de informações e as relações públicas da Secretaria;

XI - selecionar, classificar e arquivar a documentação do Gabinete;

XII - transmitir ordem de despachos do Secretário de Estado às demais unidades administrativas da Secretaria;

XIII - minutar e autorizar a distribuição das correspondências do Secretário de Estado;

XIV - dirigir, supervisionar e controlar os trabalhos sob sua responsabilidade;

XV - encaminhar processos e expedir as correspondências emitidas pelo Gabinete;

XVI - analisar relatórios com base em conhecimento técnico, científico e informações levantadas, visando subsidiar o Secretário de Estado;

XVII - manter a ordem e o bom relacionamento entre os servidores, nos seus vários níveis de atuação, promovendo um ambiente propício ao trabalho, com respeito mútuo, organização, dedicação e zelo para o bom desempenho da Secretaria;

XVIII - executar outras atividades que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

## **Seção II**

### **Da Assessoria Jurídica**

**Art.4º** À Assessoria Jurídica compete:

I - cumprir normas e procedimentos estabelecidos pela Procuradoria-Geral do Estado;

II - prestar assistência jurídica à Secretaria;

III - assessorar na elaboração e preposição de projetos de lei, decretos, regulamentos e demais atos normativos;

IV - elaborar estudos e pareceres que lhe sejam solicitados pelo órgão de gestão de caráter interno;

V - instruir, para encaminhamento, os processos afetos à Procuradoria-Geral do Estado;

VI - assegurar patrocínio judiciário em processos, ações e recursos em que a Secretaria ou seus membros sejam partes intervenientes enquanto leis;

VII - elaborar e analisar atos administrativos de interesses da Secretaria;

VIII - elaborar minutas de contratos, convênios, acordos e ajustes de interesses da Secretaria e de quaisquer outros documentos de natureza jurídica com base em informações prestadas pelas partes interessadas;

IX - analisar e revisar processos de contratos e aditivos;

X - analisar e elaborar respostas às notificações advindas de auditorias;

XI - analisar e aprovar, os editais elaborados pela Comissão Setorial de Licitação;

XII - analisar os processos licitatórios, para que seja verificado o cumprimento do que determina o art.38 da Lei nº8.666/93, com vistas a homologação do resultado pela Secretaria;

XIII - coleccionar, estudar e manter atualizados dados referentes à legislação, jurisprudência, doutrina e pareceres que sejam direta ou indiretamente de interesses da Secretaria;

XIV - propor ou opinar quanto a projetos de lei, decretos e regulamentos de interesse da Secretaria;

XV - acompanhar a publicação dos contratos, convênios, acordos e ajustes de interesse da Secretaria;

XVI - providenciar extrato de publicação dos contratos e convênios firmados pela Secretaria;

XVII - avocar os processos, autos e expedientes administrativos, em tramitação ou arquivados, quando relacionados com a matéria em exame na Assessoria Jurídica;

XVIII - executar outras atividades que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

### CAPÍTULO III DAS UNIDADES DE SUPORTE OPERACIONAL

#### Seção I

#### **Da Unidade Gestora de Atividades Meio**

**Art.5º** À Unidade Gestora de Atividades Meio planeja, coordena e gerencia as atividades das áreas de administração, recursos humanos, finanças e informática, de acordo com as orientações do Secretário de Estado e as estabelecidas em legislação específica e tem como competência:

I - cumprir e fazer cumprir normas e procedimentos operacionais estabelecidos pela legislação em vigor;

II - conceder férias conforme escala anual e legislação em vigor;

III - distribuir contracheques aos servidores;

IV - elaborar portaria e instituir processos de diárias;

V - informar a Escola de Governo do Maranhão as necessidades de capacitação dos servidores do órgão;

VI - divulgar as programações de treinamento emitidas pela Escola de Governo do Maranhão e efetuar as inscrições dos servidores para participarem dos mesmos, conforme liberação dos chefes imediatos;

VII - divulgar a programação dos cursos para os servidores;

VIII - manter o registro de estagiários no âmbito da Secretaria;

IX - acompanhar a participação dos servidores em cursos e avaliar seu desempenho;

X - controlar o quadro de pessoal e respectiva lotação;

XI - elaborar e controlar a escala de férias dos servidores;

XII - promover ações de cadastramento na Folha de Pagamento;

XIII - organizar e manter atualizado o cadastro anual e a documentação dos servidores;

XIV - controlar a frequência dos servidores e elaborar resumo ao final do mês;

XV - informar a situação funcional dos servidores quando solicitadas em processos;

XVI - emitir e expedir documentos relativos à pessoal;

XVII - atualizar no início de cada exercício o cadastro funcional para efeito de concessão de vale transporte;

XVIII - encaminhar mensalmente Boletim Informativo sobre os eventos de pessoal para todas as unidades do órgão;

XIX - controlar as diárias, relatórios e boletins informativos;

XX - solicitar matrícula para inclusão de servidores em folha de pagamento;

XXI - dar posse aos servidores para nomeação de Cargos Comissionados;

XXII - orientar o servidor em processo de aposentadoria, licença e afastamento;

XXIII - encaminhar a Secretaria-Adjunta de Seguridade dos Servidores Públicos Estaduais da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão -SEPLAN, o dossiê do servidor após publicação do Ato de Aposentadoria no Diário Oficial do Estado;

XXIV - elaborar a folha de pagamento de pessoal conforme orientação da Superintendência de Gestão da Folha de Pagamento da SEPLAN;

XXV - prestar conta dos contracheques não recebidos pelos servidores com a Supervisão de Controle da Folha de Pagamento de Ativos da SEPLAN;

XXVI - solicitar bloqueio e desbloqueio de pagamento de servidores, com base em autorização do Secretário de Estado ou pessoa por ele designado;

XXVII - orientar servidores quanto aos procedimentos sobre consignações facultativas na folha de pagamento, bem como instruir processos pertinentes;

XXVIII - manter sob sua guarda e responsabilidade os contracheques não recebidos pelos servidores;

XXIX - elaborar, mensalmente, relatórios estatísticos sobre suas atividades;

XXX - definir a concessão de vale transporte ao servidor;

XXXI - responsabilizar-se pela manutenção dos dados pertinentes ao Sistema Informatizado de Recursos Humanos nos seguintes módulos:

a) lançamentos;

b) rescisão;

c) vale-transporte;

d) implantação;

XXXII - emitir parecer em expedientes, processos e relatórios submetidos à sua apreciação;

XXXIII - emitir, quando solicitado pelo servidor, a senha para realização de empréstimo consignado;

XXXIV - prestar ao chefe imediato informações sobre o andamento das atividades afetas ao serviço;

XXXV - apresentar a chefia imediata, plano anual de trabalho, relatórios dos resultados ou programas específicos da sua unidade administrativa;

XXXVI - promover e executar o cadastro ou alteração de dados cadastrais do servidor no Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PASEP;

XXXVII - identificar as necessidades e programar a aquisição de material da Secretaria;

XXXVIII - instruir e emitir parecer em processos de aquisição de material e equipamentos, para a realização dos procedimentos licitatórios;

XXXIX - executar a compra de material quando por dispensa de licitação;

XL - receber, conservar e distribuir o material e equipamentos, mediante solicitação de acordo com a rotina constante do Manual de Procedimentos Administrativos;

XL I - elaborar mapas estatísticos sobre aquisição e consumo de material;

XLII - lançar no Sistema Integrado de Administração e Serviços para Estados e Municípios – SIAGEM, dados referentes à aquisição de material permanente, de consumo e equipamentos;

XLIII - comunicar aos fornecedores o não recebimento de material em razão de desacordo entre o solicitado e o fornecido;

XLIV - promover o tombamento e o registro analítico de bens patrimoniais;

XLV - manter sob a guarda a documentação relativa a cada bem patrimonial;

XLVI - executar e controlar as atividades relacionadas ao recebimento, guarda e distribuição de material, bem como solicitar reparos ou adaptações em material permanente;

XLVII - proceder, anualmente, ao inventário dos itens em estoque e dos bens patrimoniais;

XLVIII - efetuar o registro físico-financeiro;

XLIX - atender as solicitações internas de material;

L - identificar e informar à Superintendência de Gestão Patrimonial e Documental da SEPLAN, os bens patrimoniais considerados inservíveis ao uso normal;

LI - executar, controlar e supervisionar as atividades relativas à fotocópia, zeladoria, copa, cozinha, portaria, recepção, transporte e telecomunicação;

LII - elaborar projeto básico específico para aquisição de combustível, refeição e contratação de serviços de passagem, hospedagem e outros, bem com controlar a demanda;

LIII - executar as atividades relativas a expedição, recebimento, distribuição e controle da tramitação de expediente;

LIV - informar aos interessados, através do serviço do protocolo, a localização dos processos e outros documentos em tramitação;

LV - organizar e controlar o arquivo de documentos do serviço de protocolo;

LVI - instruir processos de contratação de serviços;

LVII - proceder à guarda, manutenção, conservação e recuperação dos veículos e seus respectivos equipamentos;

LVIII - inspecionar, periodicamente, as condições das instalações físicas, elétricas, hidráulicas e sanitárias do prédio e tomar providências necessárias para sua conservação e manutenção;

LIX - tomar as providências cabíveis quando de acidentes ou ocorrências que envolvam os veículos;

LX - proceder à guarda, manutenção e recuperação dos veículos e seus respectivos equipamentos;

LXI - controlar os gastos com combustíveis, lubrificantes, peças e outros decorrentes da utilização dos veículos;

LXII - manter regularizada a documentação dos veículos;

LXIII - atender às requisições internas de transporte, orientando e controlando a utilização dos mesmos;

LXIV - executar registros e liquidação das despesas referentes a contratos, no módulo de contratos do Sistema Integrado de Administração e Serviços para Estados e Municípios – SIAGEM;

LXV - cumprir as atribuições de planejamento e acompanhamento da execução orçamentária e financeira de acordo com as normas estabelecidas na alínea “b” do inciso II do art. 12 da Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011 e no § 2º do art.2º do Decreto nº 28.020, de 15 fevereiro de 2012;

LXVI - executar o orçamento da Secretaria;

LXVII - identificar necessidades e propor modificações orçamentárias e abertura de créditos adicionais;

LXVIII - analisar e adequar os documentos segundo o plano de contas vigente;

LXIX - zelar pela aplicação da legislação orçamentária, tributária e fiscal no âmbito operacional;

LXX - verificar a exatidão e legalidade da documentação licitatória da despesa, antes da emissão do empenho;

LXXI - emitir Nota de Dotação – ND, Nota de Crédito – NC, Nota de Empenho – NE, Nota de Lançamento - NL, Programação de Desembolso – PD, Ordem Bancária – OB, Guia de Recebimento – GR e Relação Externa - RE;

LXXII - emitir relatórios de acompanhamento da execução orçamentária;

LXXIII - encaminhar a SEPLAN os processos de Restos a Pagar- RAP;

LXXIV - enquadrar e sugerir remanejamento orçamentário nos casos de Despesas de Exercícios Anteriores - DEA, bem como solicitar o encaminhamento à SEPLAN para análise e parecer;

LXXV - fazer as conciliações bancárias das contas de devolução e de receitas;

LXXVI - emitir e fazer a conferência junto à SEPLAN dos balancetes da Secretaria;

LXXVII - manter atualizado cadastro específico do órgão junto às repartições federais, estaduais e municipais;

LXXVIII - providenciar certidões negativas de regularidade junto aos órgão fiscalizadores;

LXXIX - participar da elaboração da prestação de contas anual da Secretaria, de conformidade com as normas específicas das entidades de controle interno e externo;

LXXX - acompanhar, analisar, interpretar e ajustar os balanços, balancetes e outros demonstrativos financeiros produzidos pelo Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios – SIAFEM e SEPLAN;

LXXXI - acompanhar e analisar as conciliações bancárias da conta e de convênios;

LXXXII - manter registro e controle dos adiantamentos concedidos, controlando prazos e analisando as prestações de contas, relacionando os funcionários que estiverem em alcance, e comunicar à SEPLAN e Tribunal de Contas do Estado -TCE, quando for o caso;

LXXXIII - enviar ao TCE a relação dos adiantamentos concedidos mensalmente;

LXXXIV - preparar relação de processos de Restos a Pagar e de despesas de exercícios anteriores e encaminhar à SEPLAN;

LXXXV - emitir e fornecer informações sobre Imposto de Renda Retido na Fonte aos prestadores de serviços;

LXXXVI - manter atualizado o Sistema de Locação de Imóveis de acordo com as alterações de valor, número de empenho, endereço, proprietário e finalidade da instituição;

LXXXVII - acompanhar os créditos nas contas dos fornecedores através dos relatórios do SIAFEM;

LXXXVIII - elaborar e desenvolver programas de informática para a Secretaria;

LXXXIX - estabelecer padrões técnicos para o desenvolvimento dos sistemas corporativos da Secretaria;

XC - analisar as solicitações internas de informatização, verificando o cumprimento dos padrões pré-estabelecidos;

XCI - diagnosticar, identificar e tratar problemas de comunicação e banco de dados da Secretaria;

XCII - atender aos usuários da rede da Secretaria para configuração e instalação de internet e correio eletrônico;

XCIII - instalar software, realizando configurações básicas de sistemas operacionais, protocolo de rede e hardware;

XCIV - efetuar o acompanhamento administrativo dos sistemas desenvolvidos, registrando as informações técnicas, alterações de concepção, equipes de execução e administração de cada um dos sistemas que integram a Secretaria;

XCV - realizar visitas periódicas nas unidades administrativas, para averiguação dos equipamentos existentes e forma de utilização dos mesmos;

XCVI - emitir parecer técnico sobre a utilização dos equipamentos de informática da Secretaria;

XCVII - executar outras atividades que lhe sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

## **Seção II**

### **Da Comissão Setorial de Licitação**

**Art.6º** À Comissão Setorial de Licitação compete:

I - realizar as licitações, nas modalidades e limites que lhe forem delegadas;

II - emitir parecer adjudicatório decorrente de dispensa e inexigibilidade de licitação, até o valor estabelecido pela Comissão Central Permanente de Licitação - CCL;

III - requerer ao setor interessado ou a pessoas físicas ou jurídicas especializadas pareceres técnicos e quaisquer outras diligências destinadas a esclarecer ou complementar a instrução dos procedimentos licitatórios e outros de interesse do órgão;

IV - manifestar-se circunstanciada e conclusivamente nos recursos administrativos e nas representações contra decisões de que não caibam recursos para instâncias hierárquicas superiores, relativamente às licitações, dispensas e inexigibilidades a seu cargo;

V - analisar e instruir os processos de licitação, dispensa e inexigibilidade bem como os sistemas auxiliares de licitação (sistema de registro de preços, credenciamento e pré-qualificação);

VI - encaminhar à CCL os processos que trata o inciso V deste artigo, acompanhados, quando for o caso, das minutas do edital e seus anexos;

VII - diligenciar para que seus atos tenham a mais ampla divulgação, além das publicações obrigatórias;

VIII - pronunciar-se sobre a aplicação de sanções a licitantes, fornecedores, prestadores de serviços e agentes públicos que praticarem atos em desacordo com a lei, com este Regulamento e com as demais normas aplicáveis à espécie, inclusive as condições do edital e do contrato, relativamente às licitações, dispensas e inexigibilidades a seu cargo;

IX - opinar sobre a celebração de termo aditivo, subcontratação e rescisões de contrato decorrentes das licitações, dispensas e inexigibilidades adjudicadas pela CSL;

X - sugerir à CCL a adoção de medidas para o aperfeiçoamento e simplificação dos processos de licitação;

XI - elaborar relatórios circunstanciados de suas atividades;

XII - executar outras atividades em que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

## **CAPÍTULO IV DAS UNIDADES DE ATUAÇÃO PROGRAMÁTICA**

### **Seção I**

#### **Da Secretaria-Adjunta de Comunicação Social**

**Art.7º** À Secretaria-Adjunta de Comunicação Social compete:

I - manter atualizado o portal [www.ma.gov.br](http://www.ma.gov.br) com informações, notícias e artigos de autores nacionais e estrangeiros;

II - acompanhar aprovação de notas, respostas e mensagens do Governador;

III - aprovar campanhas publicitárias do governo;

IV - estabelecer relações com os meios de comunicação em geral visando a divulgação dos trabalhos e atividades do Governo do Estado;

V - distribuir internamente os assuntos relacionados a procedimentos da Secretaria e encaminhados ao Gabinete do Secretário;

VI - coordenar e participar da gestão da Secretaria, articuladamente com o titular da pasta;

VII - executar contratos de prestação de serviços publicitários da Administração Direta e Indireta;

VIII - colaborar com o Secretário no exercício de suas funções;

IX - executar outras atividades que lhe sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

### **Subseção I**

#### **Da Unidade Gestora de Imprensa**

**Art.8º** À Unidade Gestora de Imprensa compete:

I - encaminhar ao Secretário para fins de aquisição, relação detalhada dos materiais gráficos e outros, indispensáveis à consecução dos trabalhos afetos à Imprensa Oficial;

II - promover e supervisionar a publicação de matéria e fornecer informações aos interessados;

III - atender a imprensa;

IV - receber, organizar, controlar e supervisionar as matérias veiculadas na mídia local e nacional e identificar a integridade da matéria;

V - produzir, revisar e distribuir matérias;

VI - elaborar Relatório Periódico de Atividades;

VII - coordenar o Portal do Governo;

VIII - produzir matérias on-line;

IX - acompanhar e controlar a padronização de páginas dos órgãos do Governo;

X - acompanhar Média Training e monitoramento de mídia;

XI - coordenar, criar, produzir e acompanhar o conteúdo de perfis de redes sociais;

XII - elaborar relatório mensal de presença e acompanhamento do governo on-line;

XIII - elaborar relatório mensal de Assessoria com indicação de performance de Assessoria do Governo;

XIV - executar outras atividades que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

## **Subseção II** **Da Unidade Gestora de Radiodifusão**

**Art.9º** À Unidade Gestora de Radiodifusão compete:

I - coordenar as atividades referentes a orientação, execução e avaliação das diretrizes, objetivos e metas, relativos aos serviços de radiodifusão;

II - coordenar a Rádio Timbira;

III - propor a regulamentação dos serviços de radiodifusão;

IV - proceder a avaliação técnica, operacional, econômica e financeira das empresas prestadoras dos serviços de radiodifusão, necessárias ao estabelecimento das condições exigidas na prestação dos serviços;

V - proceder as outorgas dos serviços de radiodifusão;

VI - orientar normativamente as Delegacias nos assuntos de competência da Secretaria.

VII - executar outras atividades que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

## **Seção II**

### **Da Secretaria-Adjunta de Marketing**

**Art. 10 .** À Secretaria-Adjunta de Marketing compete coordenar as ações de marketing e propaganda da administração direta e indireta do Estado, destinadas a publicidade e relações públicas, promoções, eventos e atividades afins.

#### **Subseção I**

#### **Da Unidade Gestora de Marketing**

**Art. 11 .** À Unidade Gestora de Marketing compete:

I - supervisionar a aplicação do Manual de Uso da Marca do Governo do Estado;

II - elaborar e analisar projeto básico, termo de referência de contratação de serviços de publicidade e divulgação;

III - elaborar relatório do uso de recursos utilizados com agências, detalhando as despesas;

IV - elaborar portfólio com as campanhas a serem desenvolvidas;

V - fazer planejamento de campanhas;

VI - consolidar a imagem da administração estadual;

VII - acompanhar, junto às agências de propaganda e órgãos estaduais, a produção das campanhas do governo, garantindo a unidade das temáticas abordadas pela administração;

VIII - assegurar que a comunicação governamental cumpra seus objetivos, especificamente no tocante à divulgação;

IX - fazer a integração com todas as unidades administrativas de comunicação de secretarias, órgãos públicos e demais entidades estaduais;

X - manter o padrão na comunicação, a unidade nas campanhas publicitárias, assim como nas demais ações de marketing do Governo do Estado;

XI - aproximar o Governo da sociedade, com fluentes e contínuos canais de comunicação, abrindo seus espaços, e atendendo as necessidades da população;

XII - executar outras atividades que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

### TÍTULO III DAS ATRIBUIÇÕES

#### CAPÍTULO I DAS ATRIBUIÇÕES COMUNS

**Art. 12 .** Aos Secretários-Adjuntos, Gestores e Presidente da Comissão Setorial de Licitação cabe desempenhar as seguintes atribuições:

- I - dirigir, supervisionar e controlar os trabalhos sob sua responsabilidade;
- II - apresentar relatórios à chefia imediata;
- III - fornecer dados para elaboração da programação orçamentária;
- IV - requisitar, distribuir e movimentar o pessoal necessário às atividades de sua unidade administrativa;
- V - sugerir à chefia imediata a designação ou dispensa de servidores para exercício de cargos comissionados, funções gratificadas e outras gratificações;
- VI - identificar as necessidades de mudança organizacional, treinamento ou readaptação de seu pessoal, propondo o atendimento ao órgão competente;
- VII - propor à Unidade Gestora de Atividades Meio escala anual de férias do pessoal lotado em sua unidade;
- VIII - prever, requisitar e conservar materiais necessários às atividades da sua unidade administrativa;
- IX - assistir ao chefe imediato no âmbito de suas atribuições;
- X - executar outras atribuições que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

#### CAPÍTULO II DAS ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS

##### Seção I Do Secretário de Estado

**Art. 13 .** Ao Secretário de Estado da Comunicação Social cabe desempenhar as seguintes atribuições:

- I - assessorar o Governador do Estado em assuntos relacionados com sua área de atuação;

II - dirigir, coordenar, controlar e fiscalizar as atividades das unidades administrativas da Secretaria;

III - propor ao Governador do Estado a nomeação e exoneração de titulares de cargos em comissão;

IV - baixar portarias e instruções, ordens de serviço e outros atos administrativos, no âmbito de suas atribuições;

V - avocar e decidir, quando julgar conveniente, qualquer matéria administrativa incluída na sua área de competência;

VI - aplicar penalidades disciplinares conforme legislação em vigor;

VII - autorizar a emissão de empenhos e a realização de despesas e pagamentos;

VIII - assinar contratos, convênios, consórcios e outros ajustes de interesse da Secretaria;

IX - autorizar a dispensa de licitação nos termos da legislação que rege a matéria;

X - desempenhar outras funções que lhe forem determinadas pelo Governador do Estado, dentro de suas atribuições específicas na forma constitucional e legal.

## **Seção II** **Dos Secretários-Adjuntos**

**Art. 14 .** Aos Secretários-Adjuntos, além das atribuições previstas no art.12 deste Regimento, são deferidas as seguintes:

I - assessorar o Secretário de Estado nas questões relacionadas à sua área de atuação;

II - substituir o Secretário de Estado nos seus afastamentos, ausências e impedimentos, conforme designação específica;

III - despachar com o Secretário de Estado;

IV - submeter à consideração do Secretário de Estado, os assuntos que excedem as suas atribuições;

V - propor ao Secretário de Estado a criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de unidades administrativas, quando necessário;

VI - aprovar e avaliar programas de trabalho e sua execução nas unidades administrativas sob sua responsabilidade;

VII - apreciar e emitir parecer em expedientes, processos e relatórios de interesse da Secretaria submetidos à sua apreciação;

VIII - propor o plano anual de trabalho ou programas específicos dos setores da Secretaria sobre sua responsabilidade;

IX - desempenhar outras atividades que lhe sejam determinadas pelo Secretário de Estado dentro de suas atribuições específicas na forma constitucional e legal.

### **Seção III Do Gestor de Atividades Meio**

**Art. 15 .** Ao Gestor de Atividades Meio, além das atribuições previstas no art. 12 deste Regimento, são deferidas as seguintes:

I - planejar, coordenar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades desenvolvidas nos serviços de recursos humanos, administrativo, transportes, financeiro, controle contábil e informática;

II - autorizar o arquivamento ou desarquivamento de processos;

III - manter atualizado o controle da movimentação de entradas e saídas de móveis, equipamentos, utensílios e material de consumo da Secretaria;

IV - fornecer ao Secretário de Estado e aos Secretários-Adjuntos, dados ou informações relativas às atividades desenvolvidas pela área meio da Secretaria;

V - adotar medidas necessárias a melhoria da execução de suas atividades;

VI - emitir parecer em matéria submetida a sua apreciação.

### **Seção IV Do Presidente da Comissão Setorial de Licitação**

**Art. 16 .** Ao Presidente da Comissão Setorial de Licitação, além das atribuições previstas no art. 12 deste Regimento, são deferidas as seguintes:

I - dirigir, orientar, coordenar e controlar as atividades de sua área, visando o seu perfeito funcionamento;

II - sugerir e adotar medidas necessárias à melhoria da execução de suas atividades;

III - emitir parecer em matéria submetida a sua apreciação.

### **Seção V Dos Assessores**

**Art. 17 .** Aos Assessores são deferidas as seguintes atribuições:

I - assessorar o chefe imediato na sua área de atuação;

II - desincumbir-se de outras atribuições que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

### **Seção VI Do Assessor Jurídico**

**Art. 18 .** Ao Assessor Jurídico são deferidas as seguintes atribuições:

I - representar a Secretaria na qualidade de preposto, nas causas em que ela for autora, ré ou terceira interveniente junto ao judiciário, aos colegiados ou tribunais administrativos, conforme determinação do Secretário de Estado ou do Secretário- Adjunto;

II - desincumbir-se de outras atribuições que lhes sejam determinadas dentro de sua área de atuação.

### **Seção VII Do Secretário Executivo**

**Art. 19 .** Ao Secretário Executivo são deferidas as seguintes atribuições:

I - manter atualizado o cadastro de autoridades e instituições de interesse da Secretaria;

II - redigir minutas de ofícios, memorando e demais correspondências;

III - anotar e lembrar os compromissos do chefe imediato;

IV - arquivar cópias de expedientes e de outros documentos;

V - controlar a tramitação de processos e de outros expedientes;

VI - preparar requisições internas de material, solicitações de serviços e providenciar o seu encaminhamento;

VII - desincumbir-se de outras atribuições que lhe sejam determinadas de sua área de atuação.

**Art. 20 .** Este Regimento entra em vigor na data de sua publicação.