



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE PSICOLOGIA

ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE
CONTAS**

São Luís

2023

ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE
CONTAS**

Monografia apresentada pela discente Alinne Oliveira
Silveira Kzam, sob orientação do Profº Drº Alex
Andrade Mesquita, como requisito para a obtenção do
grau de Bacharelado em Psicologia no curso de
Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís

2023

ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM

**AVALIAÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE
CONTAS**

Monografia apresentada pela discente Alinne Oliveira
Silveira Kzam, sob orientação do Profº Drº Alex
Andrade Mesquita, como requisito para a obtenção do
grau de Bacharelado em Psicologia no curso de
Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº Drº Alex Andrade Mesquita

Profª Drª Carla Vaz dos Santos Ribeiro

Profª Drª Rosana Mendes Eleres de Figueiredo

São Luís

2023

Agradecimentos

A Jesus, a quem devo tudo que sou e tenho, que pela Sua graça me permitiu ser Sua amiga. Por ter estado comigo ao longo de todo o percurso, me fortalecendo em dias difíceis e me encorajando a continuar. Obrigada, meu Amigo, por ter me dado um propósito de vida e, diariamente, atribuir sentido à minha existência.

Ao meu marido e melhor amigo, Diego, meu lugar seguro e alicerce, a quem eu amo com a minha vida. Por ser o meu maior incentivador e maior exemplo de dedicação, por me amar sem egoísmo, pelo cuidado comigo e pela companhia de todos os dias e para todos os dias.

Aos meus pais, José Henrique e Rackel, e ao meu irmão, Davi, por serem parte de quem eu sou. Tudo por vocês!

À minha igreja, IBCA, e aos meus pastores, Marcílio e Vânia, por todo suporte e ensino.

Ao meu orientador, Alex Andrade Mesquita, pela ajuda indispensável ao longo de toda a pesquisa. Pela paciência, disponibilidade e disposição para ajudar e compartilhar conhecimento. Sem isso, eu não teria chegado até aqui.

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

OLIVEIRA SILVEIRA KZAM, ALINNE.

AVALIAÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE
CONTAS / ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM. - 2023.

61 f.

Orientador(a): ALEX ANDRADE MESQUITA.

Curso de Psicologia, Universidade Federal do Maranhão,
SÃO LUÍS, 2023.

1. Diagnóstico organizacional. 2. Gestão do
desempenho. 3. Tribunal de Contas. I. ANDRADE MESQUITA,
ALEX. II. Título.

Resumo

O diagnóstico organizacional permite a investigação sistemática dos processos de uma organização para identificação de problemas de desempenho, que para Rummler e Brache se dão nos níveis organizacional, de processo e do executor. Este estudo teve como objetivo geral conduzir um diagnóstico dos principais problemas de desempenho organizacional no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE) e como objetivos específicos: 1) identificar as principais queixas aos serviços do TCE; 2) realizar uma análise sistêmica do TCE; 3) realizar um mapeamento dos principais processos organizacionais do TCE; 4) realizar uma análise funcional do comportamento de alguns servidores do TCE envolvidos nos processos problema identificados; 5) identificar as percepções dos gestores do TCE sobre suas condições de trabalho e seu desempenho. Para isso, foram realizadas entrevistas com três gestores e 14 servidores da organização e análise documental. No nível de organização, foram identificadas falhas nas entradas do sistema e no fornecimento de *feedback*. No de processos, fluxos desnecessários entre os setores e problemas de comunicação entre eles. No de trabalho, excesso de canais de recebimento de pedidos, pouco conhecimento sobre os sistemas online e treinamento deficiente sobre o seu uso, ausência de prazos e metas, lentidão no serviço de internet, servidores com pouco conhecimento de outros setores, e repetição de erros em documentos. A pesquisa trouxe avanços teóricos e metodológicos para o diagnóstico das organizações na perspectiva da Gestão Analítico-Comportamental, apresentando um modelo replicável. Além disso, a partir dos resultados, é possível sugerir intervenções para o Tribunal pesquisado e inferir generalizações para todo o serviço público brasileiro, permitindo ganhos à sociedade.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, gestão do desempenho, Tribunal de Contas

Abstract

The organizational diagnosis allows the systematic investigation of an organization's processes to identify performance problems, which for Rummler and Brache occur at the organizational, process and executor levels. This study had as general objective to conduct a diagnosis of the main problems of organizational performance in the Court of Auditors of the State of Maranhão (CAS) and as specific objectives: 1) identify the main complaints to the services of the CAS; 2) perform a systemic analysis of the CAS; 3) carry out a mapping of the CAS's main organizational processes; 4) perform a functional analysis of the behavior of some CAS servers involved in the identified problem processes; 5) identify the perceptions of CAS managers about their working conditions and their performance. For this, interviews were conducted with three managers and 14 employees of the organization and document analysis. At the organization level, failures were identified in the system inputs and in providing feedback. In terms of processes, unnecessary flows between sectors and communication problems between them. At work, too many channels for receiving orders, low knowledge about online systems and poor training on their use, lack of deadlines and goals, slow internet service, servers with low knowledge of other sectors, and repetition of errors in documents. The research brought theoretical and methodological advances for the diagnosis of organizations from the perspective of **Organizational Behavior Management**, presenting a replicable model. In addition, based on the results, it is possible to suggest interventions for the researched Court and to infer generalizations for the entire Brazilian public service, allowing gains for society.

Keywords: organizational diagnosis, performance management, Court of Auditor

Sumário

<u>Justificativa</u>	10
<u>Diagnóstico Organizacional e Análise do Comportamento</u>	11
<u>Modelo de Diagnóstico e Gestão Organizacional de Rummler e Brache</u>	14
<u>Diagnóstico Organizacional nos Tribunais de Contas</u>	23
<u>Objetivos</u>	26
<u>Método</u>	27
<u>Resultados</u>	34
<u>Discussão</u>	43
<u>Considerações Finais</u>	47
<u>Referências</u>	50
<u>Apêndice A - Termo de Consentimento da Instituição</u>	54
<u>Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</u>	55
<u>Apêndice C - Qualificação do Declarante</u>	58
<u>Anexo A - Parecer Consubstanciado do CEP</u>	59

Lista de Figuras

Figura 1 - A organização como sistema adaptável.....	15
Figura 2 - Mapa de processo de compras	18
Figura 3 - O sistema de desempenho humano.....	20
Figura 4 – Estrutura organizacional do Tribunal de Contas	29
Figura 5 – Sistema de desempenho total do Tribunal de Contas	36
Figura 6 - Mapa de processo de solicitação de acesso à informação e emissão de certidão	38
Figura 7 – Mapa de processo de publicação de decisões	39
Figura 8 – Análise funcional dos comportamentos problema dos entrevistados da SEPRO....	40
Figura 9 – Análise funcional dos comportamentos problema dos entrevistados da SESES e da SEGER	41

Justificativa

Rummler e Brache (1992) afirmam que para que uma organização tenha sucesso em suas ações e longevidade, deve-se criar uma infraestrutura que promova um aperfeiçoamento sistemático e contínuo do desempenho. Porém, em muitos casos, a organização tem o desempenho comprometido, pois tem uma visão parcial do mesmo. Em meio às pressões que o mundo exerce para que as organizações se renovem e se desenvolvam em direção aos avanços tecnológicos, atendendo às exigências dos seus consumidores, muitas apostam em ações intermitentes, como campanhas de conscientização sobre a importância do cliente, cortes de custos e automatização das operações, sem a compreensão de que existem variáveis que influenciam o desempenho do trabalhador e da própria organização que, se manipuladas da forma adequada, servem como alavancas de desempenho.

No contexto da organização política do Brasil, a Administração Pública está submetida a um controle externo e interno de suas ações, realizado por diversos órgãos, como a Assembleia Legislativa e o Ministério Público. Os Tribunais de Contas são responsáveis pelo controle externo e auxiliam os poderes legislativos, tendo como objetivo a fiscalização do uso dos bens públicos do Estado pelo governo e municípios e estipular sanções em casos em que a utilização desse patrimônio é irregular (TCE, 2014). Portanto, nesse tipo de organização é fundamental que haja uma gestão do desempenho e que se conheça as variáveis e os processos realizados por ela, de modo que os objetivos sejam alcançados com êxito, mantendo a celeridade e lisura dos procedimentos.

A Organização Não-Governamental (ONG) Transparência Internacional divulga anualmente o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) no mundo, que mensura as percepções de corrupção no setor público de 180 países e territórios, através de pesquisas e estudos que se utilizam de diversas fontes de informação. A Transparência Internacional converte as informações colhidas em valores de 0 a 100, em que quanto mais próxima a nota for de zero, mais corrupto é o setor público do país. Em 2021, o Brasil obteve nota 38, ocupando a 96ª posição no ranking, ficando abaixo da média global (43 pontos), da média regional para a América Latina e o Caribe (41 pontos) e da média dos países

do G20 (54 pontos). Conforme a avaliação dos dados divulgada pelo IPC, o resultado obtido pelo Brasil indica que “o país está estagnado, sem ter feito avanços significativos para enfrentar o problema no período” (Fontana, Fontana & Giacomazzi, 2017; Transparência Internacional, 2021). Os dados do IPC evidenciam que ainda há muito a ser feito para o enfrentamento do mau uso de recursos públicos no Brasil e que a fiscalização realizada não é significativa. Tendo em vista que os TCEs são um dos órgãos responsáveis por combater essa prática, a gestão de desempenho, através da realização de um diagnóstico de problemas organizacionais e a identificação das variáveis que influenciam no desempenho do trabalhador, oferecem ferramentas para a promoção de melhorias no rendimento das atividades que, por consequência, refletem no aumento da eficácia da fiscalização e na diminuição dos índices de corrupção.

Em estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), segundo dados de 2008, constatou-se que o custo médio anual para o Brasil com a corrupção girou em torno de 69 bilhões de reais, correspondendo a 2,3% do PIB. A média do PIB per capita do país no período entre 1990 e 2008, foi de US\$ 7.954, porém, se o Brasil estivesse entre os países menos corruptos, o estudo apurou que o valor subiria para US\$ 9.184 (FIESP, 2010). Assim, considerando a importância dos Tribunais de Contas para a sociedade, estudos que se dediquem a diagnosticar seus problemas e promover melhorias nos mesmos são fundamentais, pois podem gerar mudanças significativas no cenário.

Diagnóstico Organizacional e Análise do Comportamento

O diagnóstico organizacional é uma investigação sistemática dos processos de transformação de uma organização e consiste na coleta de dados e na interpretação teoricamente fundamentada da informação, quer sobre a organização como um todo e sua interação com o ambiente, quer sobre algum dos seus componentes ou sobre aspectos específicos de seu funcionamento. Nas organizações

pode-se ter diagnósticos financeiros, de produção, de vendas, de marketing e de clima, entre tantos outros (Caetano et al, 2018).

Para Rummmler e Brache (1992), autores que têm como referenciais teóricos a Análise do Comportamento e a Teoria Sistêmica, existem três níveis de análise para um diagnóstico organizacional, posterior planejamento estratégico e implementação de mudanças: o organizacional, considerando o entorno da organização, o dos processos organizacionais e o do trabalhador (Rummmler & Brache, 1992).

A Análise do Comportamento é “um programa de intervenção e pesquisa que se dedica a prever e modificar o comportamento utilizando métodos científicos confiáveis para tal” (Mesquita, 2021, p. 6), e pode exercer um papel essencial em um contexto organizacional, tendo em vista que há uma crescente necessidade de se manipular variáveis nesses ambientes para se atingir os resultados esperados, como produtividade e qualidade de vida. Sabendo disso, a partir da década de 1950, os analistas do comportamento começaram a debruçar-se sobre essa temática (Mesquita, 2021).

Segundo Kienen e Wolff (2002), quando um profissional quer modificar a forma como uma pessoa age e não considera que ela é fortemente influenciada pelas situações que ocorrem no ambiente, ele está fadado ao fracasso. Portanto, quanto mais entendimento se tiver a respeito dessas questões e do reflexo do ambiente no comportamento do trabalhador, maior a possibilidade de se realizar uma intervenção eficaz (Kienen & Wolff, 2002).

A partir dessa necessidade e da inserção do analista do comportamento no contexto organizacional, surge a *Organizational Behavior Management* (OBM), que pode ser traduzida como Gestão Analítico-Comportamental, segundo Mesquita (2021). Esse modelo de intervenção parte da análise funcional das contingências ambientais que cercam os colaboradores, bem como das consequências que mantêm determinados comportamentos e de que forma é possível controlá-los e/ou modificá-los, a fim de que se tornem um comportamento desejado (Rodrigues, 2016).

A OBM busca fazer uma investigação para compreender o cenário e encontrar formas de solucionar os problemas organizacionais identificados, por meio da alteração das contingências que mantêm os comportamentos, e gerar melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Trata-se, então, de um processo de “reflexão, pesquisa e aplicação dos conceitos, métodos e técnicas analítico-comportamentais ao campo organizacional” (Borba et al, 2017, p. 14).

A Teoria Geral de Sistemas identifica as leis de um sistema e tem por objetivo a análise da natureza dos mesmos, assim como a inter-relação de suas partes. Sistema é uma entidade material com componentes organizados que interagem de modo que as propriedades do conjunto não possam ser completamente deduzidas das propriedades das partes. Este conjunto de partes inter-relacionadas trabalha na direção de um objetivo e tem a capacidade de manter um certo grau de organização, em face de mudanças internas ou externas. Alguns exemplos são: sistema solar, sistema digestivo, sistema elétrico, ecossistema e sistema organizacional (Bertalanffy, 1975).

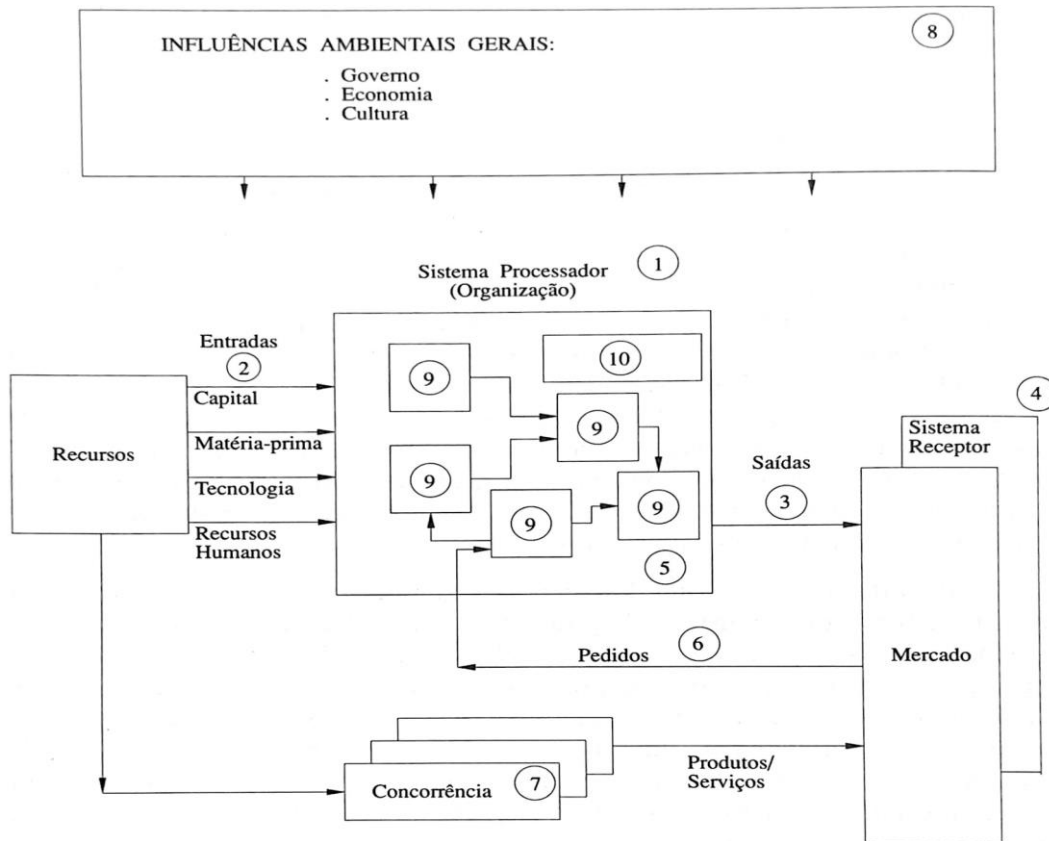
A Teoria Geral de Sistemas fundamenta outras teorias e, quando aplicada a sistemas comportamentais, recebe o nome de Análise de Sistemas Comportamentais. Para compreensão dessas variáveis que afetam o desempenho de uma organização e dos colaboradores, a Análise de Sistemas Comportamentais (ASC), é uma proposta bastante eficaz. A ASC compreende a organização como um sistema e busca analisar variáveis no nível comportamental e cultural, a partir do entendimento de que esses dois níveis estão diretamente ligados (Aureliano et al., 2008).

O modelo de intervenção mais utilizado neste campo é o Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos, de Rummler e Brache (1992). Para eles, fatores externos, como clientes, produtos e serviços, e internos, como estrutura e mão de obra, estão conectados, sendo necessário compreender essa conexão para intervir no desempenho. Segundo os autores, enxergar as organizações como sistemas é útil porque permite a compreensão das “variáveis que influenciam o desempenho e que as ajustemos de modo que o desempenho seja aperfeiçoado em base constante” (Rummler & Brache, 1992).

Modelo de Diagnóstico e Gestão Organizacional de Rummler e Brache

No modelo de gestão de Rummler e Brache (1992), as intervenções se baseiam em variáveis críticas que afetam o desempenho. Assim como o corpo humano é dotado de sistemas críticos e interdependentes e uma falha em um subsistema afeta o desempenho de todo o corpo, há também uma anatomia do desempenho organizacional com sistemas interdependentes, em que a organização funciona como um Sistema Adaptável. Para os autores, a adaptação é uma característica fundamental para o sucesso da organização, pois se ela não se adapta ao ambiente, deixa de existir. Na figura 1, é ilustrada a estrutura de uma organização: o sistema processador (1) é a organização, com entradas (2) que são convertidas em saídas de produtos e serviços (3) para o mercado ou sistema receptor (4). A organização é orientada pelo *feedback* interno (5) e pelo *feedback* externo, do mercado (6). A concorrência (7) utiliza os mesmos recursos da organização em questão e também fornece saídas ao mercado. Esse cenário ocorre no ambiente geral (8), sob influência do governo, economia e cultura. Internamente, o sistema de processamento conta com várias funções (9), ou subsistemas, responsáveis pela conversão das entradas em saídas. O número 10 representado na figura é o gerenciamento, que mantém o equilíbrio da organização, com base nos *feedbacks* internos e externos.

Figura 1

A organização como sistema adaptável

Nota. Retirado de “Melhores desempenhos nas empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade,” por G. A. Rummler, e A. P. Brache, 1992, p. 14, Makron Books Pearson Brasil.

Para uma compreensão holística do sistema processador, os autores o dividem em três níveis de desempenho: de organização, de processo e de trabalho/executor. Dentro dos três níveis citados, há outras três variáveis a serem avaliadas que determinam a eficiência em cada nível, denominadas necessidades do desempenho: a) objetivos, que dizem respeito à necessidade de especificação de cada um dos padrões, como qualidade, quantidade e custos; b) projeto, que trata da questão estrutural, que deve ser organizada a fim de que os objetivos sejam atingidos; c) gerenciamento, que garante a execução e alcance dos objetivos. A combinação entre os três níveis e as necessidades de desempenho

resulta no que os autores denominam como as nove variáveis do desempenho (Rummler & Brache, 1992).

O nível de organização é como o esqueleto da organização, funcionando como o condutor do desempenho humano e dos sistemas, e trata do relacionamento com o mercado, a partir das principais funções executadas e o seu estabelecimento e gerenciamento. Nesse nível, as variáveis que influenciam o desempenho são: estratégias, objetivos e medidas, a estrutura da organização e a utilização dos seus recursos. Os objetivos desse nível são estratégicos, relacionados aos valores da organização, requisitos dos clientes, metas de produção e mercado e expectativas da organização, financeiras ou não. Esses objetivos precisam ser claros para todos da organização e são construídos através das informações que se tem sobre o mercado, comparação com outras organizações tidas como referências etc. O projeto da organização trata da análise e do aperfeiçoamento dos relacionamentos de entrada-saída entre as funções, a fim de saber se são realmente necessárias. Finalmente, o gerenciamento, que ocorre após serem definidos os objetivos e a estrutura da organização, se dá por meio de quatro dimensões: 1) gerenciamento do objetivo, em que cada função deve apoiar a realização dos objetivos da organização; 2) gerenciamento do desempenho, que conta com fatores como o fornecimento de feedbacks e a resolução de possíveis problemas; 3) gerenciamento de recursos, por meio da organização e alocação dos recursos para áreas que contribuirão para a realização dos objetivos; 4) gerenciamento de interfaces, que inclui as funções do marketing, desenvolvimento de produto e operações de campo (Rummler & Brache, 1992).

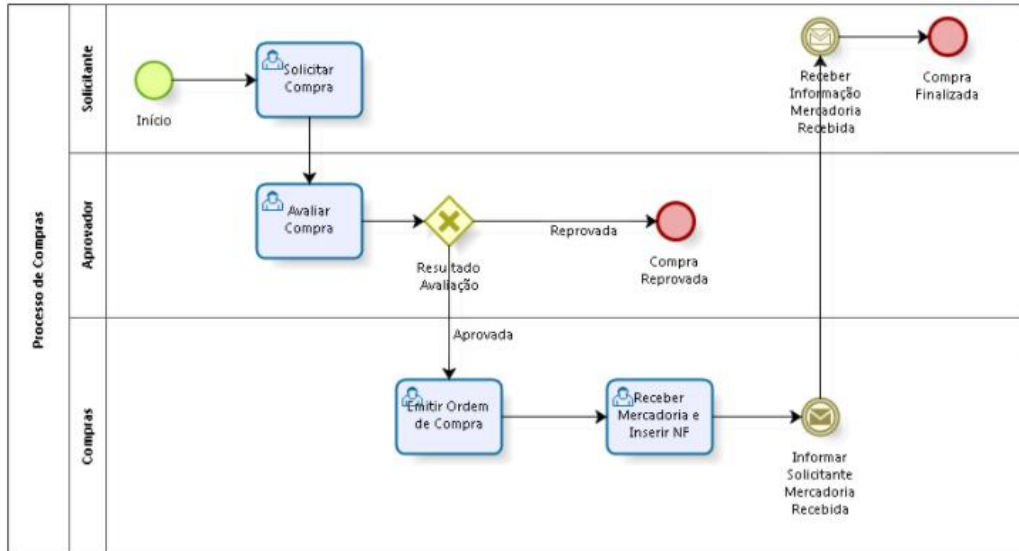
O segundo nível é o de processo. Um processo de negócios é um conjunto de variáveis interfuncionais, como uma cadeia de valor agregado, em que as ações resultam em um produto ou serviço (saídas). Esses processos estão relacionados ao atendimento das necessidades dos clientes e dos requisitos da organização, devendo funcionar de forma efetiva e eficiente, como a musculatura da organização, pois estão presentes dentro de cada função a ser executada. Para a produção das saídas, é preciso haver, entre outros, o processo de criação de novos produtos, de *merchandising*, de

produção, de vendas, de distribuição e de faturamento. Os objetivos do processo estão diretamente ligados aos objetivos da organização, aos requisitos de clientes e às informações obtidas através da comparação, tanto entre processos dentro da própria organização quanto em relação a outras organizações. O projeto do processo diz respeito à descrição de todas as etapas a serem seguidas até que o processo seja finalizado. Nesse nível, o gerenciamento se divide em quatro componentes: 1) gerenciamento do objetivo, que define “subobjetivos” do processo durante cada etapa realizada e desenvolve os objetivos funcionais estabelecidos no Nível de Organização; 2) gerenciamento do desempenho, que diz respeito ao estabelecimento de sistemas para obter *feedbacks* sobre as saídas e acompanhamento do desempenho do processo em relação ao alcance dos objetivos e subobjetivos; 3) gerenciamento de recurso, que é a alocação de recursos para a realização de cada processo, segundo a necessidade; 4) gerenciamento da interface, que diz respeito ao gerenciamento dos pontos em que uma função fornece um produto para outra função, gerando uma relação cliente-fornecedor dentro da própria organização (Rummler & Brache, 1992).

No nível de processo, Rummler e Brache (1992) utilizam o Mapa de Processos como ferramenta. Esse mapeamento permite que se tenha uma visão de como o trabalho está sendo realizado na organização, pois nele estão presentes cada etapa, na sequência, do processo específico a ser realizado, até que os objetivos sejam atingidos. Essa ferramenta é extremamente importante, pois embasa o trabalho dos executores, que muitas vezes desempenham suas funções de qualquer forma, sem terem um processo definido e estabelecido para orientá-los. Na figura 2, é possível observar um exemplo simplificado de um Mapa de Processos, que apresenta a sequência de tarefas a serem realizadas em um processo de compras, desde a solicitação da compra por parte do solicitante, avaliação da solicitação por parte do aprovador, até a emissão da ordem de compra pelo setor responsável, caso seja aprovada, bem como o recebimento da mercadoria e a inserção da nota fiscal, até a entrega da mercadoria ao solicitante (UCJ Consultoria, 2021).

Figura 2

Mapa de processo de compras



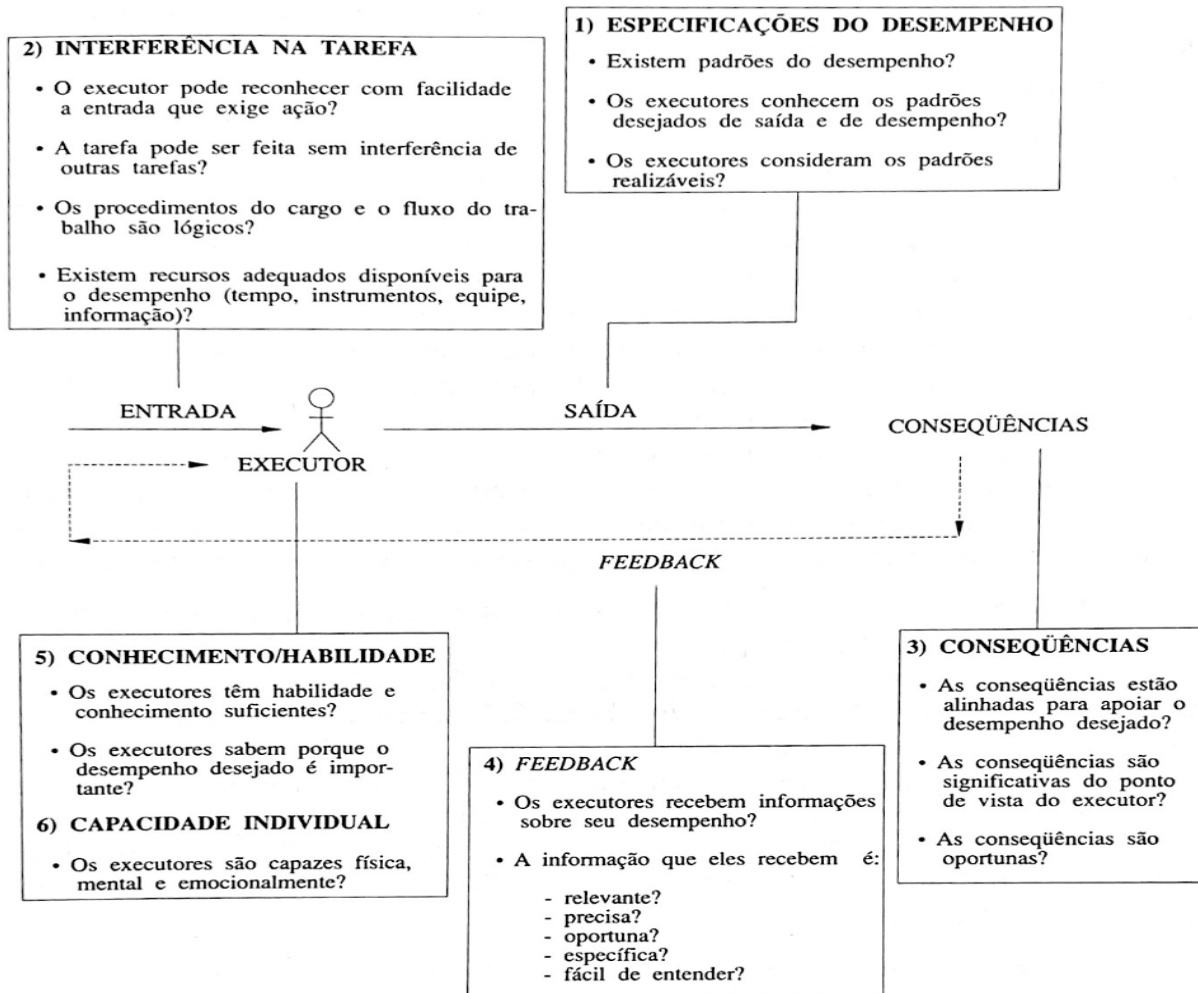
Nota. Retirado de “4 exemplos de mapeamento de processos para você entender na prática,” por UCJ Consultoria, 2021 (<https://ucj.com.br/blog/exemplos-de-mapeamentos-de-processos>).

Por último, o nível de trabalho diz respeito à execução e gerenciamento dos processos do segundo nível por parte dos executores, que atuam nesse sistema como as células do corpo. Nesse terceiro nível, as variáveis críticas de desempenho incluem, por exemplo, contratação e promoção, *feedbacks*, recompensas e treinamento, visando aperfeiçoar a execução das tarefas. Os objetivos comunicam aquilo que se espera e como se espera que seja feito, ou seja, os executores precisam ter objetivos atados aos requisitos dos processos, refletindo em contribuições reais para o seu funcionamento. O tipo de avaliação a ser conduzida para identificação de um problema é a avaliação funcional do comportamento individual. Com relação ao projeto, trata-se da estruturação do trabalho de modo que os executores realizem os objetivos. Por fim, o gerenciamento do executor tem o papel de garantir que os executores consigam realizar os objetivos e que o ambiente ofereça as condições para isso. Dessa maneira, as tarefas executadas estarão alinhadas aos objetivos da organização e poderão ser realizadas de forma mais assertiva (Rummler & Brache, 1992).

No nível de trabalho, os autores denominam as pessoas como o “Sistema de Desempenho Humano”, parte fundamental do motor de desempenho da organização, conforme a figura 3. O Sistema de Desempenho Humano é composto por entradas, como demandas dos clientes e normas, saídas, que são o produto ou resultado entregue ao sistema receptor, e executores, responsáveis por transformar as entradas em saídas. Além desses componentes, são apresentados seis fatores que afetam a eficácia e a eficiência do Sistema de Desempenho Humano, sendo eles: 1) especificações do desempenho; 2) interferência na tarefa; 3) consequências; 4) *feedback*; 5) habilidades e conhecimento; 6) capacidade individual. Os fatores de 1 a 4 estão relacionados ao ambiente e os fatores 5 e 6, à capacidade dos executores. As especificações do desempenho são os padrões relacionados aos objetivos do trabalho e o quanto são claros e realizáveis para o executor. A interferência na tarefa diz respeito à qualidade das entradas, aos recursos disponíveis para execução e tarefas secundárias que são passadas para o executor realizar, que podem influenciar na qualidade da execução da tarefa principal. As consequências são os efeitos positivos e negativos que surgem durante a produção, que reforçam a realização eficiente das tarefas, podendo servir como incentivo ao executor quando são significativas para ele. O *feedback* deve ser fornecido para que o executor compreenda se precisa mudar o seu desempenho ou permanecer do mesmo jeito. Se não há *feedback*, um mau desempenho pode ser mantido ou um bom desempenho pode ser extinto. Habilidades e conhecimento sobre a área são requisitos básicos para o bom desempenho em qualquer trabalho e estão relacionadas ao quanto o executor domina as suas tarefas. A capacidade individual, por sua vez, envolve a capacidade física, mental e emocional do executor para atingir os objetivos, independente do ambiente e das condições oferecidas a ele. Além dos seis fatores enumerados, os autores enfatizam que a “motivação”, muitas vezes vista pelas pessoas como uma variável que influencia o desempenho, é, na verdade, um sintoma. Ou seja, por detrás da motivação (ou desmotivação) de um executor, encontra-se a influência dos seis fatores (Rummler & Brache, 1992).

Figura 3

O sistema de desempenho humano



Nota. Retirado de “Melhores desempenhos nas empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade” por G. A. Rummler, e A. P. Brache, 1992, p. 87, Makron Books Pearson Brasil.

Quando os três níveis de desempenho são bem gerenciados e estabelecidos na organização, ela pode obter sucesso naquilo que mais almeja: atender às expectativas dos seus clientes ou usuários. Por outro lado, em caso de falha em algum dos níveis, isso reflete em todo o funcionamento da organização, prejudicando o alcance dos seus objetivos.

Utilizando a metodologia de Rummler e Brache, Pinto (2019) realizou uma pesquisa no Instituto Central do Hospital das Clínicas, hospital público de São Paulo, com o intuito de encontrar possíveis gargalos e propor melhorias para o processo de distribuição de medicamentos para pacientes internados, pois a diminuição de erros de distribuição faz com que não haja comprometimento da segurança do paciente e do repasse dos recursos. O processo de aplicação de medicamentos era realizado em quatro etapas: prescrição médica, avaliação farmacêutica, distribuição do medicamento e administração do medicamento. Foi definido como ponto crítico para o desempenho o processo de distribuição de medicamentos realizado pela farmácia do hospital, pois qualquer falha nesse processo acarreta erro na administração da medicação. Foram escolhidos participantes que possuíam funções importantes e conhecimento técnico da atividade desempenhada, como farmacêuticos e técnicos que executam as etapas do processo. O método constou de pesquisa documental, entrevista para mapeamento de processos e a observação do ambiente e tempo de execução das tarefas. Como resultado foi observado atraso na liberação das prescrições médicas, falta de responsabilização nas etapas do processo, excessiva atividade manual, abastecimento das estações de trabalho inadequado, variação na etapa de separação, atrasos nas entregas dos medicamentos nas unidades e reposição de estoque ineficiente. Para mapeamento e redesenho do processo, foram utilizadas etapas estabelecidas por Rummler e Brache (1992), como eliminação de ações desnecessárias, substituição de uma atividade por outra mais adequada, eliminação de múltiplas etapas de registro e responsabilização dos executores a partir do estabelecimento de atribuições claras. Assim, foi possível identificar gargalos e elaborar recomendações para melhorar a eficiência, por meio do redesenho do processo. Por fim, verificou-se que os objetivos iniciais foram atingidos e que a metodologia de Rummler e Brache foi fundamental para isso. Através dessa metodologia, foi possível compreender a importância da definição das responsabilidades do executor, padronização das atividades e conhecimento profundo das etapas do processo. Além disso, as etapas de mapeamento estabelecidas tornaram o redesenho do processo mais confiável, seguro, rápido e eficiente.

Em relação à adoção de modelos de gestão em organizações públicas, uma pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos servidores sobre a gestão de processos no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), parte do Poder Executivo do Brasil, que a partir de 2016 passou a inserir o modelo na sua administração. Foram entrevistados servidores de uma das secretarias do MP, totalizando 24 participantes, sendo que 15 responderam sobre Processos e 17 responderam sobre Mapeamento de Processos. Conforme os resultados da pesquisa, dentre as dificuldades encontradas estão a falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais, falta de engajamento ao processo e a resistência à mudança. Com relação aos benefícios da adoção da gestão de processos, conforme a percepção dos respondentes, houve aumento de produtividade, redução de retrabalho e melhoria da qualidade do produto. A partir dos resultados do estudo realizado por Ramos et al (2019), é possível perceber que, embora tenha uma implantação complexa, que pode gerar resistências por parte dos servidores, o uso de modelos de gestão, através do mapeamento e redesenho de processos, pode promover mudanças positivas na execução das tarefas de uma organização e sanar dificuldades enfrentadas por ela (Ramos et al, 2019).

Em órgãos públicos, a dinâmica de trabalho e o rendimento não são voltadas necessariamente para o lucro, mas, principalmente, para a celeridade dos processos desempenhados por eles e atendimento das necessidades da população. Os novos sistemas e leis de controle dos gastos e a exigência da população por mais transparência nas ações, fazem com que a Administração Pública busque racionalizar os gastos e ter agilidade na prestação dos serviços e processos para a população (Pinto & Hermano, 2007). Neste sentido, a eficiência e eficácia dos processos de trabalho nos Tribunais de Contas são importantes para a fiscalização das contas públicas com celeridade e correção, proporcionando ganhos diversos à sociedade.

Em pesquisa realizada por Nascimento (2016) com servidores da Justiça Federal do Maranhão (TRF1), com o objetivo de investigar a satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal com os colegas, os sistemas de recompensa e motivação, a avaliação de

desempenho e o desenvolvimento das lideranças, foi realizada entrevista com uma gestora e aplicado questionário aos servidores liderados por ela, abordando seis pontos sobre cultura organizacional: 1) profissionalismo cooperativo: valorização dos colaboradores que executam as tarefas com competência; 2) profissionalismo competitivo: valorização da competência, desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para alcance dos objetivos com mais eficiência que os demais colaboradores que almejam objetivos semelhantes; 3) satisfação e bem-estar do servidor: valorização do bem-estar, satisfação e motivação dos servidores através da humanização do local de trabalho; 4) integração externa: práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisão e atendimento ao cliente externo; 5) recompensa e treinamento: prática destinada aos servidores, através de sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela organização; 6) promoção de relacionamento interpessoal: promoção das relações interpessoais e satisfação dos servidores.

Conforme os resultados da pesquisa, na instituição, as recompensas não condizem com o desempenho dos servidores e há pouco investimento no seu aperfeiçoamento profissional. Também foi identificado que não há um sistema de avaliação de desempenho efetivo, e, segundo a gestora entrevistada, as avaliações são preenchidas pelos supervisores dos setores apenas como uma rotina de trabalho, sendo geralmente atribuída nota máxima para todos os servidores, pois em caso de nota abaixo da média, há necessidade de justificativa. Foi apurado também que a avaliação de desempenho é realizada apenas com servidores com menos de 13 anos de trabalho. Por meio dos resultados obtidos na pesquisa realizada por Nascimento, pode-se concluir que a instituição tem poucas práticas voltadas para a gestão do desempenho, tendo em vista que as respostas dos gestores na avaliação dos servidores são genéricas, o que torna o instrumento ineficaz, e que não há sistema de recompensas ou punições em relação à execução das demandas (Nascimento, 2016).

Diagnóstico Organizacional nos Tribunais de Contas

Conforme o artigo nº 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), um dos princípios norteadores da Administração Pública é a eficiência, que diz respeito ao método utilizado para realização das atividades, aos processos realizados para alcançar os objetivos, ao quanto são eficazes e à qualidade do serviço oferecido (Constituição da República Federativa do Brasil, 1998; Santos & Corrêa, 2022). Isso significa dizer que, para que essas organizações sejam eficientes e atendam às demandas sociais, em meio a uma série de atribuições legais que possuem, a gestão do desempenho, assim como em empresas privadas, é fundamental.

Em qualquer país, a consolidação e a eficiência dos processos de fiscalização da administração pública são essenciais para garantir o bom uso dos recursos públicos, o que reflete em melhorias nas condições sociais e no atendimento das demandas da população. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União, juntamente com os Tribunais de Contas Estaduais, tem um papel indispensável, pois realizam o controle externo do Governo Federal e dos Governos estaduais, prefeituras, órgãos e entidades administrativas de cada estado, respectivamente, no uso de verbas públicas e combate à corrupção. Dada a relevância do papel desempenhado por órgãos de fiscalização, é preciso que estes busquem uma maior especialização e aperfeiçoamento dos serviços prestados, que seja sensível à população e desafiadora para os gestores, garantindo a eficácia da sua atuação (Hermany & Machado, 2021).

O Tribunal de Contas do Estado (TCE) é um órgão técnico que tem o papel de auxiliar a Assembleia Legislativa, a nível estadual, e as Câmaras municipais, na esfera municipal, na promoção do controle externo, ou seja, na prevenção, controle e repressão do mau uso dos recursos públicos. Além disso, cabe ao controle externo promover políticas de transparência, tornando-se acessível ao conhecimento e à participação dos cidadãos e mais eficaz nas suas ações (Tribunal de Contas do Estado do Maranhão [TCE], 2000).

Uma das atribuições do TCE é a apuração de denúncias sobre possíveis irregularidades ou ilegalidades na gestão pública, que podem ser encaminhadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, garantindo a colaboração direta do cidadão nos processos de acompanhamento da gestão pública (TCE, 2000). Portanto, se bem desempenhado, o trabalho do TCE contribui para uma melhor fiscalização do uso de recursos públicos, para a promoção da transparência e participação social no controle externo.

Fernandes et al (2015) realizaram pesquisa no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, a fim de investigar o nível de maturidade dos processos realizados na organização, que diz respeito ao quanto o processo é bem estabelecido e compreendido na organização. A pesquisa foi realizada com quatro servidores que ocupavam funções relevantes na instituição, com mais de dez anos de atuação, através de instrumento composto por cento e quatro afirmações divididas em dois atributos, viabilizadores de processo e capacidades organizacionais. Os viabilizadores de processos, que determinam o quão apto e capaz o processo está para funcionar, foram classificados em quatro níveis: 1) o processo é confiável e estável; 2) o processo proporciona resultados superiores, pois a organização o projetou de modo sistêmico; 3) o processo pode ser integrado com outros processos internos, maximizando o desempenho organizacional; 4) o processo possui as melhores práticas, permeando não apenas a organização, mas clientes e fornecedores. As capacidades organizacionais levam em consideração a liderança, cultura, conhecimento e governança da organização. O resultado da pesquisa mostrou que a organização ainda não possuía processos estabilizados, ou seja, não havia padronização das atividades e definição das responsabilidades dos servidores nos processos. Além disso, indicou não haver subsídio necessário para o desenvolvimento dos processos. O autor sugeriu o registro formal dos processos, investimento na especialização dos servidores, designação clara das responsabilidades e mudanças no estilo de liderança, que apresentou um padrão centralizador (Fernandes et al, 2015).

Nesse cenário das organizações públicas, a inserção de modelos de gestão baseados em processos adequados e no desempenho eficiente pode modernizar os serviços prestados e oferecer instrumentos que preencham as lacunas presentes na sua execução. É importante frisar que modelos de gestão e mapeamento de processos fazem com que a organização conheça mais profundamente os seus processos de trabalho. Isso permite não só a identificação das dificuldades enfrentadas pela organização, mas a possibilidade de elaboração de estratégias para saná-las, através do envolvimento dos servidores nesse processo.

Nesse sentido, levantou-se o seguinte questionamento: é possível identificar e diagnosticar os principais problemas no desempenho organizacional do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão a partir do mapeamento de processos e da análise funcional do comportamento dos servidores, segundo o modelo de Rummler e Brache (1992)?

Objetivos

Geral

Conduzir um diagnóstico dos principais problemas de desempenho organizacional no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão

Específicos

- 1) Identificar as principais queixas aos serviços do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão.
- 2) Realizar uma análise sistêmica do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
- 3) Realizar um mapeamento dos principais processos organizacionais do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão

4) Realizar uma análise funcional do comportamento de servidores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão envolvidos nos processos problema identificados.

5) Identificar as percepções dos gestores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão sobre suas condições de trabalho e seu desempenho.

Método

Delineamento

Trata-se de um estudo exploratório qualitativo realizado por meio de entrevistas e análise documental.

Local

A pesquisa foi realizada no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, que é o órgão responsável por buscar o aperfeiçoamento permanente da administração pública, através da fiscalização do uso de verbas, em forma de bens e serviços, garantindo a legitimidade, legalidade e qualidade do gasto público, realizado tanto pelo Estado quanto pelos municípios (prefeituras). Também é responsável pela emissão de opinião técnica sobre as demonstrações financeiras dos entes federativos maranhenses, a fim de que o Poder Legislativo aprove ou reprove as contas do Chefe do Poder Executivo.

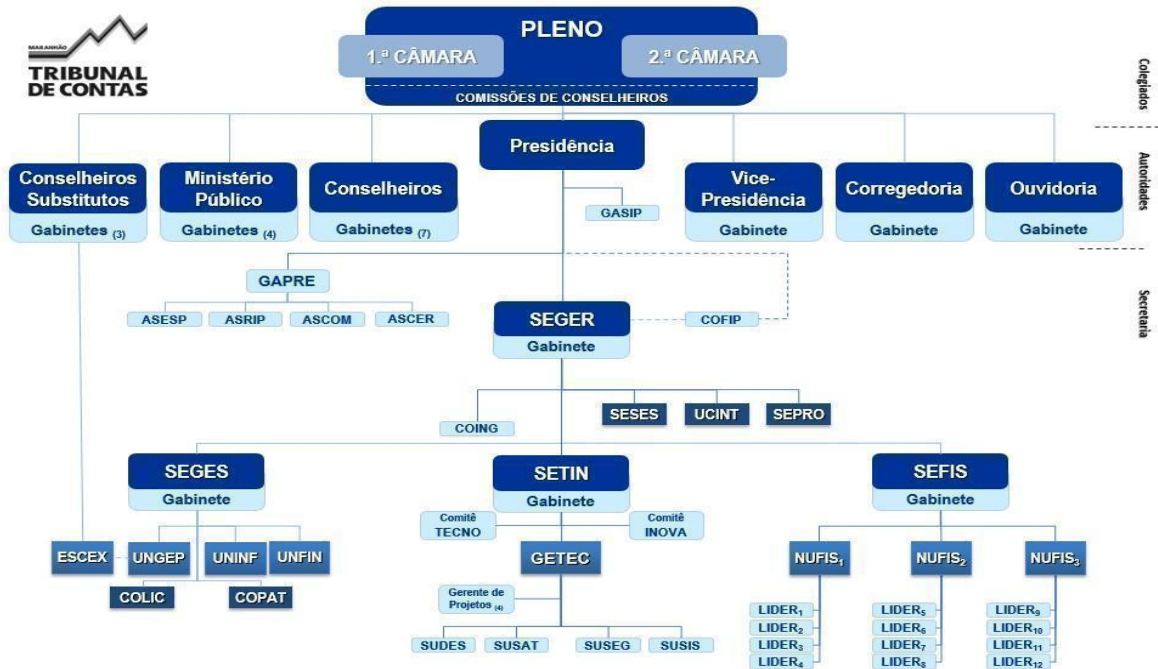
O TCE tem sede única em São Luís, no bairro Calhau, e, de acordo com o seu site, conta com 553 servidores, entre Conselheiros, Conselheiros Substitutos, Procuradores, e servidores efetivos, requisitados e comissionados, distribuídos nos seguintes setores: Pleno, em que são deliberados os julgamentos das contas de gestão e questões de maior relevância, como recebimento de denúncias e eventuais alterações no Regimento Interno; Primeira e Segunda Câmara, responsáveis por questões administrativas como concessões de aposentadorias e atos de admissão de pessoal da Administração

Direta e Indireta; Presidência, Gabinetes dos Conselheiros e Conselheiros-Substitutos, membros do Pleno, responsáveis pelas deliberações nas Sessões, Ministério Público, que tem o papel de guarda da lei e fiscal da execução, e as Secretarias do Tribunal, Secretaria Geral (SEGER), Secretaria de Gestão (SEGES), Secretaria de Tecnologia e Informação (SETIN), Secretaria de Fiscalização (SEFIZ), sendo um conjunto de unidades que desempenham atividades estratégicas, técnicas e administrativas necessárias ao exercício das competências do TCE, cada um com seus subsetores. O setor de Protocolo funciona como a porta de entrada do TCE, sendo responsável por receber documentações por parte dos gestores e fiscalizados, como entrada de recursos e pedidos de revisão de julgamentos de contas. A Secretaria de Sessões coordena as sessões de julgamento (Plenária, 1ª Câmara e 2ª Câmara), que é o fundamento das atividades do TCE, e faz a mediação entre a Presidência, os Gabinetes, as Secretarias e os Fiscalizados, no que diz respeito aos processos de julgamento. A Secretaria Geral tem por finalidade gerenciar as atividades do controle externo, prestar apoio e assessoramento às deliberações do Tribunal (TCE, 2014).

A figura 4 apresenta o organograma da estrutura organizacional do Tribunal de Contas.

Figura 4

Estrutura organizacional do Tribunal de Contas



Nota. Retirado de “Estrutura organizacional” por Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, 2022a (<https://www.tcema.tc.br/transparencia/index.php/institucional/estrutura-organizacional>).

Participantes

Foram entrevistados para identificação inicial dos problemas do TCE, um gestor da Secretaria de Protocolo (SEPRO), 46 anos e ensino superior completo, um gestor da Secretaria de Sessões (SESES), 43 anos e ensino superior completo, e um gestor da Secretaria Geral (SEGER), 53 anos e ensino superior completo.

Das entrevistas de diagnóstico de problemas de desempenho, participaram 14 servidores. Da SEPRO, foram entrevistados três servidores, todos com ensino superior completo, da SESES, foram entrevistados oito servidores, todos com ensino superior completo, e da SEGER, foram entrevistadas três servidoras, todas com ensino superior completo.

A idade média dos participantes é de 46 anos, com desvio padrão 9,5. O tempo de serviço médio dos participantes é de 16 anos, com desvio padrão 8.

Instrumentos

Entrevista de identificação de problemas de desempenho com gestores

Para os gestores foi perguntado: Quais seriam as principais reclamações dos usuários do Tribunal de Contas em relação aos seus serviços? Na sua opinião, qual seria o motivo dessas reclamações? Se dependesse apenas de você, o que mudaria no tribunal ou na legislação? E dos servidores, quais seriam suas principais reclamações?

Entrevista de diagnóstico de desempenho com servidores

Para os servidores da SEPRO foi perguntado: Na sua opinião, qual seria o maior problema do TCE ou do seu setor? O que poderia ser feito para resolver o problema citado na pergunta anterior? Quais as tarefas que você desempenha no seu setor e quais as suas dificuldades em executá-las? Na sua opinião, o que causa lentidão nos atendimentos eletrônicos da SEPRO? Quais as consequências dessa lentidão? Você recebe alguma parabenização se for rápido nas suas tarefas ou punição se for lento? Com relação ao uso dos sistemas do TCE durante as suas tarefas, quais as suas dificuldades? Se dependesse apenas de você, o que mudaria no Tribunal ou na legislação interna?

Para os servidores da SESES foi perguntado: Na sua opinião, qual seria o maior problema do TCE ou do seu setor? O que poderia ser feito para resolver o problema citado na pergunta anterior? Quais as tarefas que você desempenha no seu setor e quais as suas dificuldades em executá-las? Na sua opinião, o que causa lentidão na publicação das deliberações do TCE? Você considera que os fluxos processuais são lentos no TCE? Se sim, como isso poderia ser melhorado? Se dependesse apenas de você, o que mudaria no Tribunal ou na legislação interna?

Para os servidores da SEGER, foi perguntado: Na sua opinião, qual seria o maior problema do TCE ou do seu setor? O que poderia ser feito para resolver o problema citado na pergunta anterior? Quais as tarefas que você desempenha no seu setor e quais as suas dificuldades em executá-las? Na

sua opinião, o que pode causar lentidão no cumprimento das demandas da SEGER? Se dependesse apenas de você, o que mudaria no Tribunal ou na legislação interna?

Material

Regimento do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão

O TCE possui um Regimento Interno, que entrou em vigor no dia 21 de janeiro de 2000, detalhando as normas que regulamentam o funcionamento e a organização do Órgão, a partir da descrição das competências e dos processos internos. Esse Regimento é dividido pelos seguintes títulos: 1) natureza, competência e jurisdição; 2) organização do Tribunal; 3) recebimento, distribuição, instrução e tramitação de papéis e processos; 4) julgamento e fiscalização; 5) sanções; 6) exercício do direito de defesa; 7) contagem de prazos; 8) disposições gerais e transitórias (TCE, 2000).

Lei nº 8.258, de 06 de junho de 2005

Dispõe sobre a lei Orgânica do TCE, instituindo as normas de controle externo aplicáveis aos fiscalizados, dividida pelos seguintes títulos: 1) natureza, competência e jurisdição; 2) exercício das competências; 3) organização do Tribunal; 4) processo no Tribunal; 5) disposições gerais e transitórias (TCE, 2013).

Tanto o Regimento Interno quanto a Lei Orgânica são de extrema importância para que o funcionamento do Tribunal ocorra de forma orgânica e transparente, pois auxilia tanto os servidores no exercício de suas funções quanto os fiscalizados na compreensão dos processos e prazos a serem cumpridos por eles.

Procedimento

A pesquisa teve as seguintes etapas:

- 1) Solicitação para realização da pesquisa junto aos gestores do tribunal.

- 2) Entrega dos termos de consentimento livre e esclarecido aos participantes da entrevista de diagnóstico de problemas de desempenho.
- 3) Realização da entrevista de diagnóstico de problemas de desempenho com os gestores.
- 4) Entrega dos termos de consentimento livre e esclarecido aos usuários da entrevista de diagnóstico de problemas de desempenho.
- 5) Classificação dos principais problemas de desempenho encontrados.
- 6) Condução de análise documental para diagnóstico dos problemas de desempenho encontrados.
- 7) Seleção dos servidores que participarão da entrevista de diagnóstico dos problemas de desempenho
- 8) Entrega do termo de consentimento livre e esclarecido aos servidores.
- 9) Realização das entrevistas de diagnóstico dos problemas de desempenho com os servidores.
- 10) Realização de uma análise sistêmica do Tribunal de Contas.
- 11) Realização do mapeamento dos principais processos organizacionais do tribunal.
- 12) Análise funcional do comportamento dos servidores envolvidos nos processos considerados problemáticos.

Coleta de dados

As entrevistas de identificação de problemas de desempenho foram realizadas pela própria pesquisadora durante o período de duas semanas, de forma presencial com os gestores. A análise documental teve duração de um mês e foi conduzida pela pesquisadora através de documentos presentes no tribunal e na internet. Ocorreram, concomitantes à análise documental, as entrevistas de diagnóstico de desempenho com os servidores, realizadas pela própria pesquisadora durante o período de um mês.

Análise de dados

As entrevistas foram analisadas segundo o referencial analítico-comportamental, por meio da realização de análises funcionais. Os problemas foram traduzidos em termos de comportamento de indivíduos e da organização. Matos (1999) afirma que os passos para condução de uma análise funcional são: 1) a identificação e a descrição do efeito comportamental; 2) a busca de uma relação ordenada entre variáveis ambientais e variáveis comportamentais relacionadas a esse efeito; 3) a formulação de previsões confiáveis baseadas nas descrições dessas relações; 4) a produção controlada desses efeitos predizíveis (Matos, 1999).

A análise documental possui duas etapas, segundo Cellard (2008): a preliminar, identificando o contexto, o autor ou os autores, a autenticidade e a confiabilidade do texto, a natureza do texto, os conceitos-chave e a lógica interna do texto; e a análise propriamente dita, que consiste na obtenção de informações significativas que possibilitam a elucidação do objeto de estudo e contribuem para a solução dos problemas de estudo propostos. A partir das leis sobre Tribunal de Contas, Regimentos e Planejamento Estratégico foram buscadas respostas aos problemas identificados anteriormente (Cellard, 2008).

O diagnóstico organizacional, após a realização de todas as entrevistas e análises documentais, foi construído por meio da linguagem da análise de sistemas comportamentais, tendo como principal modelo o de Rummler e Brache (1992), em que foi traçado um diagnóstico organizacional com as entradas e saídas do sistema, um mapeamento dos principais processos da organização e análises funcionais dos comportamentos dos trabalhadores.

Foram desenvolvidos mapas de processos de “julgamento de contas” e de “acesso à informação”. O TCE, enquanto órgão de controle, é responsável pela fiscalização do uso do dinheiro público e a apreciação das contas prestadas anualmente pelos gestores é a sua principal competência. Essa apreciação se inicia no recebimento dos documentos e informações fornecidos pelos gestores e se encerra no julgamento em sessão plenária e publicação da decisão no diário oficial. Por ser a

principal competência da instituição e tratar-se de um procedimento complexo, que envolve mais de um setor, e de interesse público, por tratar-se da fiscalização de gestores, foi realizado o mapeamento. O procedimento de acesso à informação, por sua vez, foi escolhido por ser uma ferramenta importante de transparência, que é um requisito para qualquer instituição pública. Em seu plano estratégico para os anos de 2019 à 2027, o TCE aponta a Transparência como um de seus valores, com a seguinte definição: “dar publicidade às ações, procedimentos e decisões do TCE/MA, como também às informações relativas aos Jurisdicionados que sejam de interesse da sociedade” (TCE, 2022b).

Considerações éticas

Conforme a Resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde, que trata do consentimento e assentimento livre e esclarecido, este projeto, antes de executado, foi submetido a registro na Plataforma Brasil para avaliação do Comitê de Ética, tendo sido aprovado, conforme Parecer nº 5.857.022 (anexo 1). Inicialmente, foi solicitado o Termo de Consentimento da Instituição (apêndice A). Também foi solicitado o consentimento dos participantes para fornecer as informações requeridas durante entrevista, firmado através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e qualificação do declarante que garantem a confidencialidade dos dados, a liberdade de desistência, a qualquer momento, sem prejuízos, e autoriza a utilização e divulgação dos dados coletados e resultados em meio científicos (apêndices B e C).

Resultados

Diagnóstico Nível Organizacional

A figura 5 apresenta o Sistema de Desempenho Total, em que o Sistema Processador é o Tribunal de Contas e o Sistema Receptor, os fiscalizados (gestores e órgãos municipais e estaduais). As entradas consistem na Prestação de Contas, encaminhada por fiscalizados, referente ao exercício em que estiveram na posição de gestor em um município ou órgão, e pedidos de informação sobre

matérias da competência do TCE. As saídas são o resultado do julgamento das contas prestadas, aprovadas ou desaprovadas, e a certidão de informação, com os dados solicitados. O *feedback* do sistema é feito apenas de forma quantitativa, através de relatório trimestral de atividades contendo as informações de todas as atividades desempenhadas pelos setores da organização durante três meses, e o *feedback* do sistema receptor é feito através da Ouvidoria, que faz a mediação entre a instituição e a população, recebendo críticas, reclamações, sugestões, e do encaminhamento de recursos de decisões do TCE.

Em relação ao Nível da Organização, foram identificados alguns problemas. Há três entradas pelas quais o solicitante pode fazer um pedido de informação no setor de protocolo, por *e-mail*, *WhatsApp* ou presencialmente. Os servidores do setor verificam essas solicitações e identificam as demandas uma a uma, por ordem de chegada, nos três canais, para encaminhar ao setor responsável. Por não haver um único canal de atendimento, o procedimento se torna mais lento. Ao receber o pedido, o protocolo precisa, ainda, emitir um recibo para o solicitante, que, em razão da demora para identificação da solicitação, é emitido com tempo de espera de até 48h.

O *feedback* do sistema processador é feito através de relatórios de atividades realizadas pelos setores a cada trimestre, que indicam a sua produtividade. Nele, são inseridas informações como número de processos julgados em sessão plenária, quantidade de atendimentos realizados pela Ouvidoria e quantidade de processos recebidos pelo Protocolo.

No sistema processador, observa-se que a ausência de indicadores de desempenho é um problema que causa lentidão na execução das demandas. Não há prazos bem estabelecidos para que os processos julgados sejam publicados ou para que um pedido de informação seja respondido.

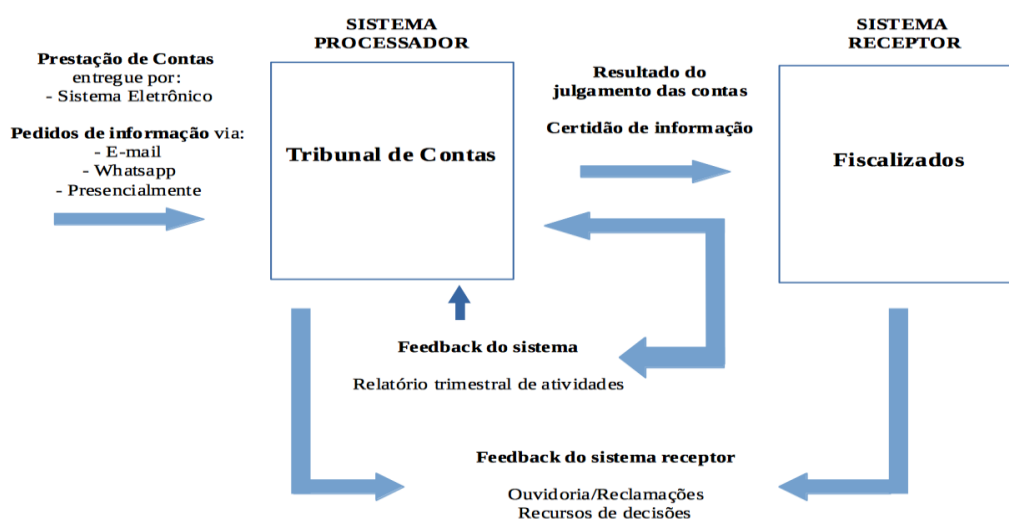
Em relação ao *feedback* do sistema receptor, no TCE a Ouvidoria tem o papel de mediador entre a instituição e o cidadão. De acordo com o site do Tribunal, a Ouvidoria “recebe, analisa e registra as informações, constata a pertinência, classifica de acordo com a área competente e encaminha a manifestação para providências cabíveis” (TCE, 2023). Por meio desse canal, a

população pode fazer críticas, reclamações, sugestões e elogios sobre a atuação do TCE. Conforme os relatórios trimestrais de atividades do ano de 2022, que podem ser encontrados no site do TCE, a Ouvidoria recebeu 2 sugestões, 14 reclamações/críticas e nenhum elogio (TCE, 2022c). Não há informação sobre o teor das sugestões/reclamações recebidas, tampouco sobre mudanças implementadas na instituição em razão das mesmas. Além da manifestação na Ouvidoria, os fiscalizados podem interpor recursos, dentro de prazos estabelecidos pelo Regimento Interno, solicitando revisão, correção ou reconsideração de julgamentos do TCE.

Segundo a fala dos entrevistados, em relação às entradas do nível de organização e os vários canais de atendimento do Protocolo poderia ser implementado um sistema eletrônico e automatizado de atendimento, que seria o único canal de entrada, onde os pedidos seriam recebidos e organizados por ordem de chegada pelo próprio sistema, que também geraria automaticamente um recibo ao solicitante no ato do pedido. Ainda em relação aos problemas do nível de organização, poderiam ser criados indicadores e metas para fornecer *feedback* sobre a eficiência do sistema, como o estabelecimento de prazos para a tramitação de processos e metas de quantidade de processos a serem analisados para disponibilização de minutas de votos e publicação dos resultados dos julgamentos.

Figura 5

Sistema de Desempenho Total do Tribunal de Contas

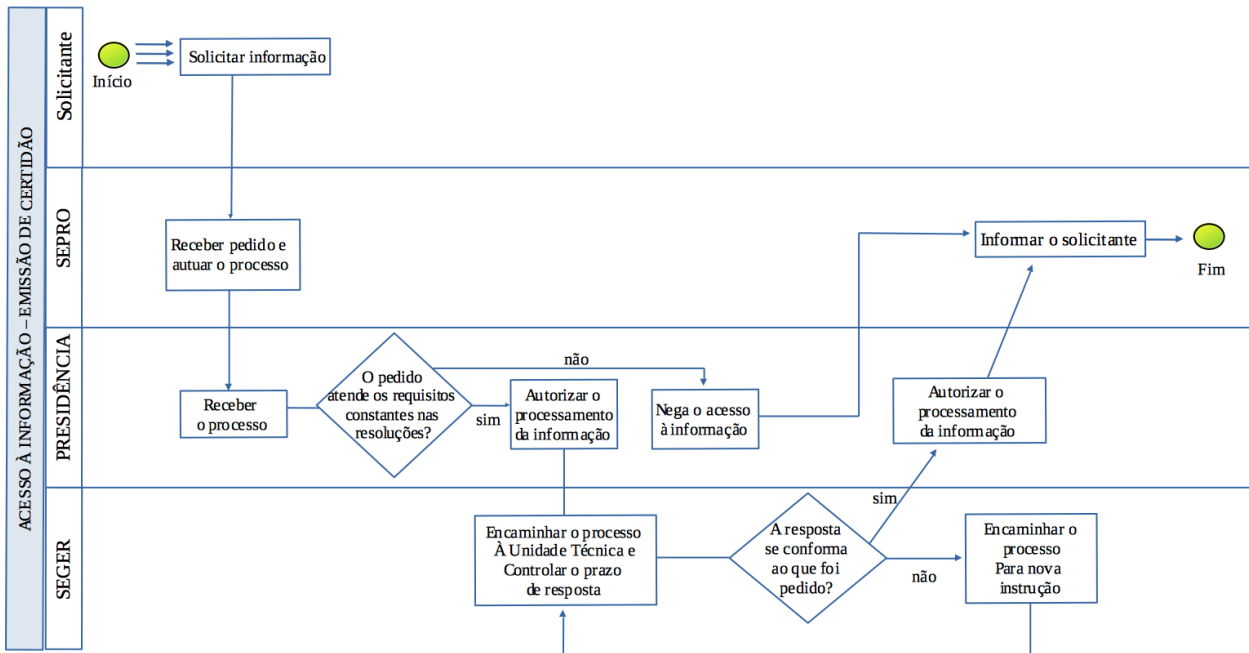


Diagnóstico Nível de Processos

O mapa da Figura 6, trata de pedidos de informação com emissão de certidão. Nesta certidão, consta um relatório detalhado sobre as contas de gestão de um determinado exercício, onde são colocadas informações de julgamento e de quitação do gestor, quando o processo já foi julgado e finalizado. O interessado dá entrada no pedido na SEPRO, que cria o processo eletrônico e o envia à Presidência para autorização do processamento da informação. Se autorizado, o processo é enviado pela Presidência à SEGER, para remetê-lo à Unidade Técnica responsável por juntar as informações solicitadas em um relatório. Quando recebe o processo, a SEGER verifica se as informações do relatório se conformam ao que foi pedido, devolvendo para a Unidade Técnica em caso de correção. Quando as informações estão em conformidade com o que foi pedido, a SEGER devolve o processo à Presidência, para novamente autorizar a informação. Se autorizada, o processo é enviado à SEPRO, para fornecer o documento ao solicitante. O processo passa por duas vezes pela Presidência somente para dar ciência e autorizar o andamento do pedido. Essas conexões redundantes podem ser ajustadas para que haja mais celeridade, devendo ser descartado o segundo retorno à Presidência, após a emissão da certidão, para que o processo seja encaminhado diretamente ao setor responsável por informar o solicitante.

Figura 6

Mapa de processo de solicitação de acesso à informação e emissão de certidão

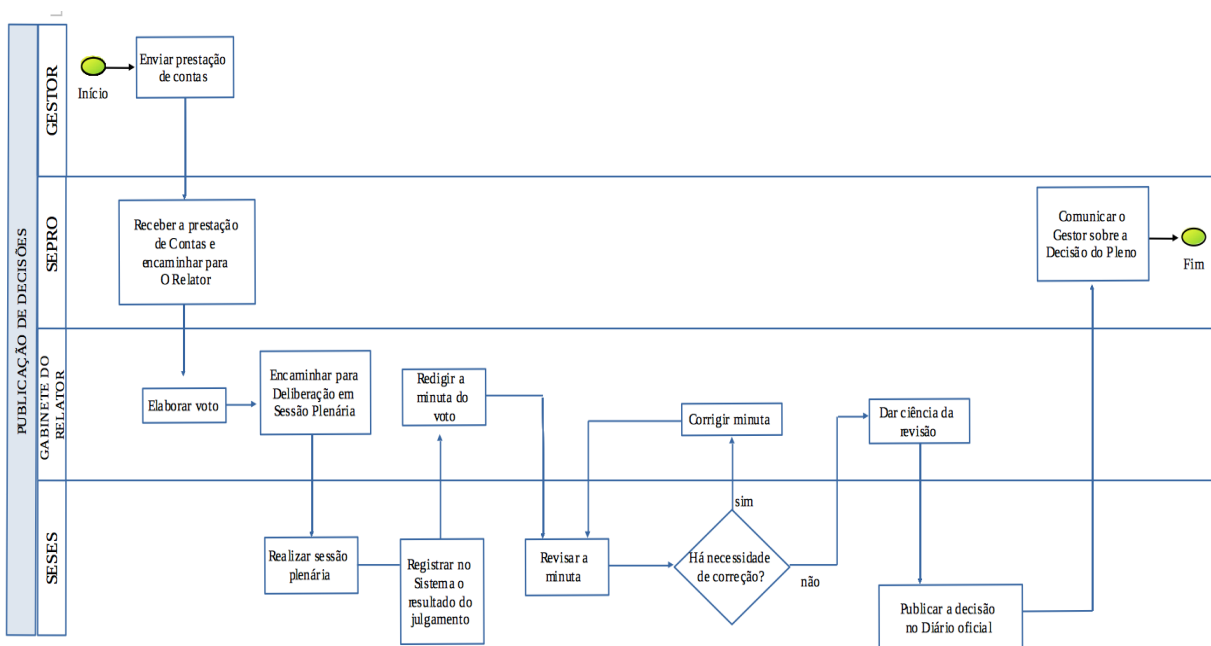


O mapa da Figura 7, é referente ao procedimento de prestação de contas. A SEPRO é a porta de entrada para o recebimento da prestação de contas por parte dos gestores, enviada através de sistema eletrônico. Quando recebida a prestação de contas, é criado um processo eletrônico, com toda a documentação anexada, que é enviado ao gabinete do Relator responsável por aquelas contas. No gabinete, os autos são analisados e é redigido o voto, a ser deliberado em sessão plenária. Após redigir o voto, o processo é enviado à SESES, responsável pela organização das sessões plenárias. Após a sessão, a SESES registra no sistema a deliberação do Pleno e o Relator recebe o processo para redigir a minuta do voto a ser publicada. Após a redação da minuta, o processo é enviado à SESES para revisão. Se necessitar de correção, o processo é devolvido ao Relator. Não havendo mais necessidade de correções, é feita a publicação no Diário Oficial do TCE, e o processo é enviado à SEPRO para comunicar ao gestor acerca da decisão do Pleno.

Uma sugestão para otimização do procedimento mapeado na figura 7, seria a exclusão do envio do processo ao gabinete do Relator, após a revisão, tendo em vista que o gabinete apenas dá ciência da revisão e devolve à SESES, para que seja publicado. Junto a isso, para evitar a necessidade de envio do processo somente para ciência, poderia ser criada uma ferramenta de notificação aos servidores do Gabinete do Relator via sistema quando fosse concluída a revisão, para que tomassem ciência sem que o processo precise ser enviado, o que evitaria um fluxo desnecessário. Tendo em vista que o procedimento de revisão e correção pode se repetir por várias vezes enquanto houver erros identificados, poderia ser desenvolvido um modelo de texto padronizado para esses documentos, para que os servidores apenas preenchessem com as informações específicas dos processos e julgamentos, o que reduziria os erros na redação.

Figura 7

Mapa de processo de publicação de decisões



Diagnóstico Nível de Trabalho

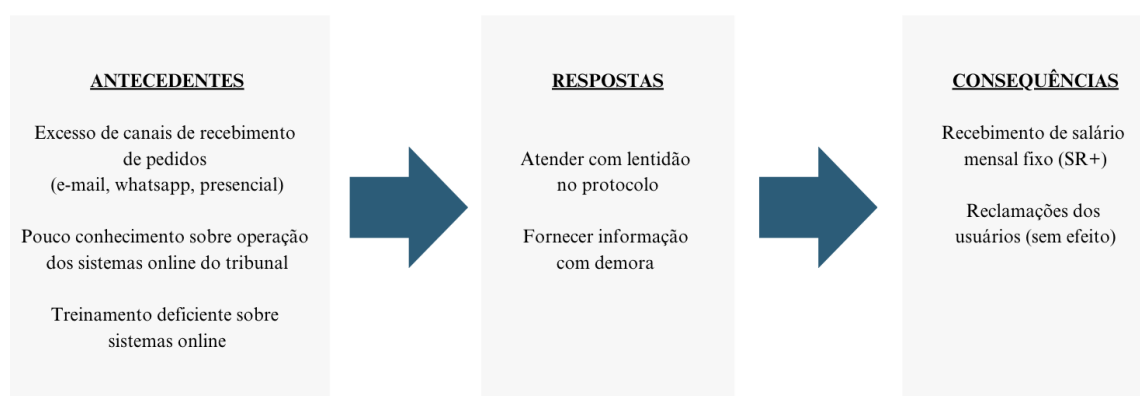
A partir das entrevistas, foram identificadas as respostas problema dos servidores. A avaliação funcional é individual, contudo, em uma organização, os trabalhadores estão sob controle de contingências muito semelhantes, o que torna possível a avaliação funcional do comportamento de

vários indivíduos de forma agrupada. Além de identificar as variáveis para a ocorrência de lentidão nos serviços, a partir da análise também será possível planejar intervenções para efetuar mudanças nas contingências que mantêm esses comportamentos.

A figura 8 apresenta a avaliação funcional dos trabalhadores entrevistados no setor de protocolo. Duas respostas foram identificadas como problemas: “atender com lentidão” e “fornecer informação com demora”. Os prováveis antecedentes relatados nas entrevistas foram o “excesso de canais de recebimento de pedidos”, já que os mesmos podem ser feitos por e-mail, WhatsApp e presencialmente, o que confunde os servidores, e que os mesmos têm pouco conhecimento do sistema informatizado do Tribunal e relatam que o treinamento para uso desse sistema foi deficiente. Duas consequências seguem-se a estas respostas, o “recebimento de salário fixo”, em que independente da qualidade ou do prazo de realização das tarefas o servidor recebe salário mensal do mesmo valor, o que funciona como um estímulo reforçador positivo, e a “reclamação dos usuários” em razão da lentidão para receber informações, contudo tal fato tem pouco ou nenhum efeito sobre o comportamento dos servidores, não implicando em uma punição.

Figura 8

Análise funcional dos comportamentos problema dos entrevistados da SEPRO

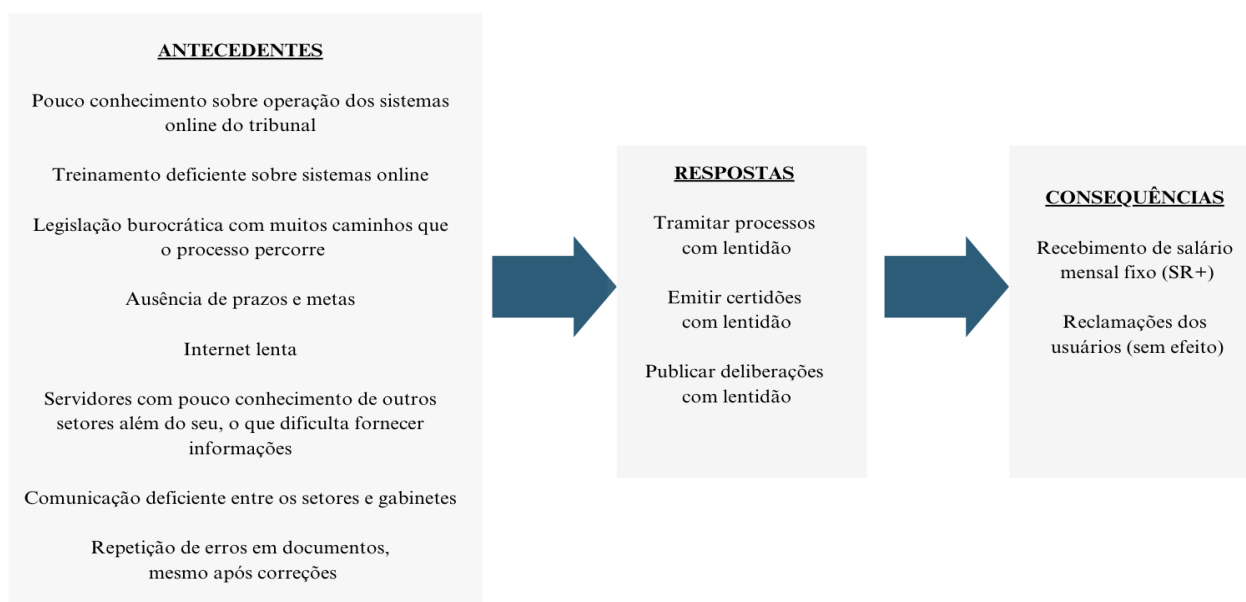


A figura 9 apresenta as análises funcionais da SESES e da SEGER. As atribuições desses setores são diferentes do setor de protocolo, por isso foram separadas. As respostas problema relatadas foram: “tramitar processos com lentidão”, “emitir certidões com lentidão” e “publicar deliberações com lentidão”. É possível observar contingências semelhantes às do setor de protocolo,

em que os servidores têm pouco conhecimento sobre a operação dos sistemas online do tribunal e seu treinamento foi deficiente. Além disso, a legislação burocrática faz com que o processo tenha que passar por diversos setores, indo e voltando, como se observou no mapa de processos. Foi relatado ainda que os servidores têm pouco conhecimento de outros setores, isto é, eles sabem apenas a sua função, tendo dificuldade em fornecer informações para outros setores, o que atrasa a tramitação processual. A comunicação entre setores foi relatada como deficiente, atrasando a tramitação, e há repetição de erros nos documentos, mesmo após correções. Outro antecedente importante é a ausência de prazos e metas para realizar as atividades, e, por fim, até um antecedente ambiental simples como a internet lenta prejudica o andamento dos processos. As consequências dessas respostas são recebimento de salário fixo, que funciona como um estímulo reforçador positivo, e as reclamações dos usuários, que têm pouco efeito sobre o comportamento dos servidores.

Figura 9

Análise funcional dos comportamentos problema dos entrevistados da SESES e da SEGER



O modelo de Rummel e Brache (1992) do nível individual inclui uma análise funcional, considerando os *inputs*, que são os antecedentes do comportamento, as respostas do executor, e os *outputs*, que são as consequências. O modelo também apresenta como elemento o *feedback*, que os entrevistados relataram receber pouco ou nenhum sobre o que fazem. Observa-se, ainda, que os

mesmos possuem habilidades e conhecimentos abaixo do que seria necessário para a execução correta de suas tarefas, principalmente sobre os sistemas online do tribunal. Outro elemento de análise é a capacidade individual, física ou mental. Foi observado que boa parte dos servidores possui idade avançada, o que, segundo o relato dos gestores da SEPRO e da SESES, prejudica sua aprendizagem na parte de informática e torna os processos lentos. Pode-se hipotetizar que a aprendizagem de tais sistemas é aversiva, pois além da pouca história com a tecnologia, isto implicaria em mais trabalho para os mesmos.

A partir das avaliações funcionais realizadas no nível do trabalhador, verifica-se que há queixas sobre a lentidão do serviço de internet, o que influencia na utilização dos sistemas. Esse problema pode ser diagnosticado e resolvido pelo setor de TI, por meio da procura por outros prestadores de serviços de internet. Junto a isso, é preciso promover mais treinamentos para os servidores sobre os sistemas online, que podem ser feitos em plataformas digitais, a partir de recurso de vídeo, e disponibilizados para acesso sempre que os servidores precisarem tirar dúvidas em relação a algum procedimento que precisam fazer. Além disso, é preciso promover treinamentos aos servidores sobre o funcionamento do Tribunal e as atividades realizadas por cada um de seus setores, tendo em vista que há queixas sobre o desconhecimento de servidores sobre as atribuições de outros setores além do seu. Na Lei Orgânica do TCE, capítulo V, art. 89, constam informações sobre o setor “Escola de Contas do Tribunal de Contas do Estado” (EXCEX), cuja finalidade é propor e conduzir políticas e ações de educação corporativa e de gestão do conhecimento organizacional, tendo como uma de suas atribuições promover o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais e a educação continuada de servidores e colaboradores do Tribunal de Contas. Tendo em vista que o Tribunal já dispõe da ESCEX, criada com o intuito de desenvolver os servidores, torna-se mais viável a realização de treinamentos (TCE, 2013).

Ainda como sugestões, os entrevistados citaram a criação de um sistema de prazos e metas para tramitação de processos, ampliação dos treinamentos sobre os sistemas do tribunal para todos os

servidores, melhoria da qualidade do provedor de internet, instruir todos os servidores sobre o funcionamento do tribunal e seus setores e melhoria dos sistemas de comunicação entre os setores.

Também é preciso ressaltar que no TCE as entradas são convertidas em processos eletrônicos que circulam entre os setores através do sistema interno. Nesse sistema, a movimentação e inserção de documentos e informações em um processo eletrônico é permitida apenas aos servidores do setor em que o processo se encontra. Em caso de erro em algum documento ou esquecimento de inserção de alguma informação no sistema, por exemplo, a correção só é possível com o retorno do processo ao setor responsável, o que incorre na criação de mais um fluxo. Para evitar a circulação do processo entre os setores apenas para correção de erros, o sistema poderia ser modificado a fim de permitir aos setores envolvidos na execução de uma demanda o acesso simultâneo ao processo, sem que ele precise estar no setor.

Sobre o estabelecimento de prazos e metas, não há no órgão uma política de avaliação de desempenho bem estabelecida. O TCE implementou, através da Resolução nº 322, de 05 de fevereiro de 2020, o sistema de Avaliação de Desempenho Funcional anual para servidores efetivos, servidores ocupantes de cargos em comissão e servidores em regime de cessão ao Tribunal (TCE, 2020). Nesse sistema, são realizadas a auto avaliação do servidor, a avaliação do colaborador realizada pelo gestor e avaliação do gestor pelos colaboradores. Entretanto, conforme especificado no texto da Resolução, há somente duas consequências em relação à avaliação do desempenho funcional: a progressão funcional, aplicável apenas aos servidores efetivos, e a devolução de servidor cedido ao Tribunal ao seu órgão de origem, em caso de descumprimento do acordo de trabalho. Portanto, esse sistema é pouco efetivo, tendo em vista que a progressão funcional não se aplica a todos os servidores, embora o preenchimento dos acordos de trabalho seja obrigatório para todos, e que não há práticas de punição ou reforço quanto ao desempenho dos servidores avaliados. Para tornar a política de avaliação de desempenho da instituição efetiva, a sugestão é que sejam estabelecidas consequências quanto ao bom ou mau desempenho dos servidores, como recompensas por produtividade, e penalizações, como

advertências em caso do não cumprimento das demandas. Além disso, com o estabelecimento de prazos para o cumprimento das demandas, estes servirão como parâmetro para a avaliação de desempenho pelos gestores.

Discussão

Em dados gerais, a análise do diagnóstico organizacional evidenciou problemas nos três níveis de desempenho do Tribunal. Os resultados apontam falhas nas entradas da organização, por haver mais de um canal de atendimento ao público, e no *feedback* do sistema, por não ter indicadores de desempenho que apontem para a sua eficiência. No nível de processos, há fluxos desnecessários entre os setores, que podem causar lentidão na tramitação processual. Além disso, em relação ao nível de trabalho, há queixas quanto à lentidão de setores na execução das suas demandas, falta de prazos que assegurem a produtividade, pouco conhecimento por parte dos servidores sobre outros setores além do seu, dificuldades de comunicação entre os setores e no uso dos sistemas internos do TCE. De acordo com o modelo de diagnóstico e gestão organizacional de Rummler e Brache (1992), o funcionamento de uma organização está diretamente relacionado ao gerenciamento dos três níveis de desempenho e, havendo problemas em um dos níveis, todo o funcionamento da organização é prejudicado, portanto, é preciso identificá-los para que sejam feitas intervenções que promovam melhorias no desempenho dos servidores.

Nos resultados da pesquisa realizada por Pinto (2019), verificou-se, através do mapeamento do processo de distribuição de medicamentos realizados pela farmácia de um hospital, que ocorriam atrasos na execução das demandas em razão da falta de padronização nas atividades e pouco conhecimento das etapas do processo, além de etapas desnecessárias e pouca responsabilização dos executores, tendo em vista que não havia clareza em relação às atribuições de cada um. É possível perceber que os resultados da pesquisa realizada por Pinto (2019) se assemelham aos resultados

obtidos nesta pesquisa, principalmente no que diz respeito aos problemas de ligação entre departamentos/setores, o que Rummler e Brache (1992) definem como interfaces funcionais, quando um setor finaliza a sua função e dá andamento para o próximo setor responsável (Rummler & Brache, 1992).

Em relação aos resultados da pesquisa realizada por Nascimento (2016) na Justiça Federal do Maranhão, há semelhanças com o que foi observado nesta pesquisa no que diz respeito à avaliação de desempenho. Assim como no TRF1, no TCE os servidores são avaliados pelos gestores através de um sistema interno, mas não recebem nenhum tipo de recompensa ou penalidade pelo desempenho, o que mostra que essa avaliação é feita apenas como uma rotina de trabalho, sem consequências aos avaliados. Durante as entrevistas, essa queixa compareceu tanto na fala dos gestores, que acreditam que o fortalecimento dessas políticas contribuiria para uma maior eficiência na execução das demandas dos seus setores, quanto na fala dos demais servidores, que apontaram a ausência de metas como um dos motivos para a lentidão dos serviços.

Durante as entrevistas, também foi possível perceber que os entrevistados definem a falta de comprometimento de alguns servidores como um dos motivos para a lentidão das atividades. Essa queixa comparece na fala de dez dos dezessete entrevistados, quando perguntados sobre o que causa lentidão na execução das tarefas ou sobre o que mudariam no TCE. É preciso salientar, entretanto, que o que mantém os comportamentos que provocam lentidão são os eventos externos antecedentes e consequentes identificados durante a análise. A falta de comprometimento trata-se de uma pseudo explicação científica mentalista, na qual os trabalhadores são “culpados” pelo mau funcionamento do serviço e não as contingências ambientais que agem sobre seus comportamentos, tais como problemas em sistemas como internet, deficiência nos treinamentos, processos ineficientes com “idas e vindas” desnecessárias, falta de prazos e metas e punições e recompensas.

A partir da compreensão das necessidades da organização pode ser possível fazer uma projeção de aperfeiçoamentos que poderiam produzir um impacto positivo no desempenho. Tendo

em vista que no contexto de organizações públicas ainda não é comum a aplicação de ferramentas para melhoria da qualidade dos serviços prestados e a visão de sistemas ainda é pouco difundida, os resultados obtidos a partir da adaptação da metodologia de Rummler e Brache (1992), que tem uma perspectiva de sistemas consistente, evidenciam que o método é totalmente replicável e pragmático, podendo ser utilizado para realização de diagnósticos organizacionais em outros órgãos públicos. Além disso, esta pesquisa pode fortalecer a aplicação de conceitos da Análise do Comportamento em organizações, pois apresenta um estudo inédito no Brasil na área de gestão de processos no serviço público, que tem a avaliação funcional dos servidores entrevistados como uma etapa fundamental do método. Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa a partir do uso de conceitos da Análise do Comportamento, fica evidenciado que é possível utilizá-la em trabalhos futuros nessa área.

Ao longo de toda a pesquisa, foi abordada a importância de se ter um modelo de gestão do desempenho em uma organização pública. Assim como organizações privadas, que utilizam modelos de gestão em busca do aperfeiçoamento contínuo dos seus serviços, em razão da concorrência e da necessidade de lucro, nas organizações públicas, a execução das demandas precisa ser eficiente e célere, sendo fundamental o gerenciamento das atividades. Com as ferramentas da gestão do desempenho, torna-se possível identificar e lidar com as necessidades da organização de forma abrangente e contínua e não com estratégias rasas e soluções rápidas, que não produzem resultados consistentes a longo prazo. A visão de sistemas, por sua vez, permite estruturar a organização em camadas, que facilitam a compreensão do desempenho de forma holística. Nessa pesquisa realizada no Tribunal de Contas, a aplicação da metodologia de Rummler e Brache (1992) possibilitou primeiro o diagnóstico dos problemas, para que em seguida fossem recomendadas intervenções que pudessem solucioná-los.

Em uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria em parceria com o IBOPE, publicada na revista Retratos da Sociedade Brasileira, realizada com 2.002 pessoas, em 143 municípios, entre 17 e 20 de março de 2016, concluiu-se que 70% dos brasileiros concordam que a

baixa qualidade dos serviços públicos é mais consequência da má utilização dos recursos do que da falta deles (CNI, 2016). Isso mostra que a qualidade dos serviços prestados nos setores públicos está distante da ideal e que esse é um problema que abrange todo o país. A ausência de políticas de avaliação de desempenho, por sua vez, é um reflexo do mau gerenciamento. No TCE, a lentidão dos serviços prestados tem como consequência o recebimento do salário, o que mantém os mesmos comportamentos. É possível hipotetizar, então, que uma das razões para a ineficiência do serviço público é o sistema frágil de recompensas e punições, que mantém o servidor em uma zona confortável, mesmo quando as tarefas de sua responsabilidade não estão sendo executadas como deveriam.

Como visto anteriormente, uma organização pública é um sistema muito semelhante a uma organização privada, com exceção do componente “concorrência”, portanto, também pode ser gerenciada por abordagens metodológicas como a de Rummler e Brache (1992), que oferece uma estrutura lógica para a melhoria do desempenho. Entretanto, o uso de metodologias como essa no setor público ainda é algo incomum e necessita ser difundido. Nesta pesquisa, verificou-se que há problemas que acarretam na lentidão dos serviços que podem ser solucionados com intervenções simples, como a diminuição do fluxo processual. Se já existem ferramentas metodológicas que podem elevar a qualidade da performance organizacional, não as utilizar em instituições que atendem a população diariamente e tem a transparência e celeridade dos seus serviços como princípios, é, de certa forma, mantê-las atreladas a modelos de gestão obsoletos. Por essa razão, a presente pesquisa se mostra relevante para a sociedade, podendo contribuir para a exploração de um tema ainda pouco explorado e ao mesmo tempo tão necessário.

Considerações Finais

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois através da aplicação do modelo de intervenção de Rummler e Brache (1992), o Sistema Analítico-Comportamental de Gestão de Processos, conclui-se que: 1) foi possível conduzir um diagnóstico dos principais problemas de desempenho organizacional no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão; 2) foram identificadas queixas em relação aos serviços do TCE no que diz respeito à lentidão das publicações e no acesso à informação; 3) foi realizada uma análise sistêmica e o mapeamento de processos organizacionais, através dos quais foi possível identificar problemas como fluxos processuais desnecessários entre os setores e demora na execução de demandas, prejudicando a tramitação processual; 4) também foi realizada a análise funcional do comportamento de servidores envolvidos na publicação e no fornecimento de informações, que evidenciou dificuldades com os sistemas online do TCE, ausência de prazos e metas para execução das tarefas e o pouco conhecimento dos servidores em relação ao funcionamento de outros setores além do seu; 5) foi possível identificar a percepção dos gestores acerca das suas condições de trabalho e desempenho durante as entrevistas, quando foram citadas limitações que dificultam o gerenciamento das atividades nos seus setores, como a fragilidade das políticas voltadas para avaliação de desempenho e ausência de prazos e metas para execução de demandas.

A metodologia e os instrumentos utilizados permitiram a identificação de contingências que podem ser responsáveis pela lentidão dos serviços nos três níveis de desempenho avaliados: de organização, de processo e do trabalho. No nível de organização, há falhas estratégicas, como problemas nas entradas, tendo em vista que há mais de um canal para solicitação de pedidos de informação, e falta de *feedback* do sistema processador, em razão da ausência de indicadores de desempenho. No nível de processo, há diversos fluxos processuais redundantes e falta de padronização textual para a emissão de documentos. No nível de trabalho, há queixas sobre a falta de prazos e metas para realizar atividades, falta de conhecimento aprofundado dos servidores em relação

aos sistemas online do TCE e o treinamento deficiente sobre a sua utilização, legislação falha em relação aos fluxos processuais, o que faz com que o processo passe por diversos setores, comunicação deficiente entre os setores, e repetição de erros em documentos, mesmo após correções.

Os resultados obtidos servem de alerta à gestão do Tribunal de Contas do Estado para a necessidade de ajustes que promovam o aperfeiçoamento do desempenho. Tendo em vista que um problema em um dos níveis de desempenho afeta toda a organização e que na Instituição foram identificadas falhas nos três níveis, a realização de intervenções pode evitar a manutenção dos problemas de desempenho identificados. Além disso, é preciso um olhar mais cuidadoso em relação aos servidores da instituição, que por meio das entrevistas, deixaram claras as suas queixas. Como visto, as pessoas são parte do “motor de desempenho” da organização e os aperfeiçoamentos no nível de organização e de processo não terão raízes profundas se o nível do trabalho também não for aperfeiçoado.

A presente pesquisa foi realizada com base em dois processos primordiais no funcionamento do TCE: julgamento de contas e a transparência de informações. Houve limitações, como a dificuldade de realizar entrevistas com alguns servidores, seja por falta de disponibilidade para a entrevista ou por temerem algum tipo de prejuízo, caso respondessem às perguntas, ainda que fossem informados de que a sua identidade seria preservada. Além disso, há inúmeros processos realizados dentro da Instituição passíveis de investigação e que podem necessitar de intervenções para melhorias no desempenho. Portanto, a realização de pesquisas mais aprofundadas no órgão, com a aplicação da metodologia desenvolvida neste trabalho, de forma a abranger todos os setores, pode fornecer informações mais precisas e esclarecedoras sobre o seu desempenho como um todo.

Há ainda muito a avançar em relação à gestão do desempenho em organizações públicas. A implantação da visão de sistemas é um ponto de partida, como um fundamento, para que essas organizações sejam gerenciadas de forma eficiente, atendendo às expectativas dos usuários. É preciso haver o entendimento de que qualquer organização é um sistema adaptável, que vai sendo

aperfeiçoado acompanhando as mudanças ambientais (políticas, econômicas, culturais), em que cada componente interno tem o seu papel para o funcionamento do todo. Isso significa que, mesmo diante dessas constantes mudanças ambientais, a visão de sistemas continua sendo usual e aplicável, podendo ser adotada por qualquer instituição.

Referências

- Aureliano, L. F. G., Careli, G. G., Reali, R. M. R. P., Meirelles, F. A., Gregui, P. G., Arima, C. Y., Veiga, D. J., Silva, R. S., & Costa, M. I. (2008). Análise do comportamento e trabalho: Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. *Boletim Paradigma*, 3(1), 37-40.
- Bertalanffy L. (1975). *Teoria geral dos sistemas* (2. ed.). Vozes.
- Borba, A., Ramos, C. C. & Costa, T. D. (2017). O surgimento da Análise do Comportamento aplicada às organizações. In D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas & H. L. Gusso (Eds.), *Comportamento em foco* (1. ed., Vol. 5, pp. 13-27). ABPMC.
- Caetano, A., Mendonça, H. & Neiva, E. R. (2016). Análise e diagnóstico organizacional. In H. Mendonça, M. C. Pereira & E. R. Neiva (Eds.), *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática* (1. ed., Vol. 1, pp. 9-37). Vetor.
- Câmara, P. H. S. (2006). *O papel do TCE-PE na qualidade da gestão dos recursos públicos: uma análise dos municípios pernambucanos*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7725>
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperriere, R. Mayer & A. P. Pires (Eds.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (1. ed., Vol. 3, pp. 295-316). Vozes.
- Confederação Nacional da Indústria (2016). *Retratos da sociedade brasileira: serviços públicos, tributação e gasto do governo*. https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira_33_servicospublicos_tributacao_gastodogoverno.pdf

- Federação das Indústrias de São Paulo. (2010). *Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate*. <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate>
- Fernandes, L. T., Melo, F. L. N. B., Sousa, M. V. S., Santos, F. J. S. & Valentim, A. J. (2015). Avaliação da maturidade de processos na gestão pública: caso do TCE/RN. *Revista Interface*, 12(1), 29-36.
- Fontana, B., Fontana, G. & Giacomazzi, V. B. (2017). O índice de percepção de corrupção no setor público e os padrões de corrupção no mundo. *Revista da PGBC*, 11(2), 27-40.
- Hermany, R. & Machado, B. R. S. (2021). O papel do tribunal de contas no exercício do controle externo como agente regulador de gestão das políticas educacionais municipais no Rio Grande do Sul. *Revista Faculdade de Direito da UFG*, 45(1), 141-162.
- Kiener, N & Wolf, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 11-37.
- Matos, M. A. (1999). Análise funcional do comportamento. *Revista Estudos de Psicologia*, 16(3), 8-18.
- Mesquita, A. A. (2021). *Gestão analítico-comportamental: modificando o comportamento de pessoas e organizações*. RFB.
- Nascimento, R. F. O. (2016). *Avaliação da Cultura Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na Justiça Federal*. [Monografia, Universidade Federal do Maranhão]. Biblioteca Digital de Monografias da UFMA. <http://hdl.handle.net/123456789/829>
- Pinto, B. P. (2019). *Melhoria do processo de distribuição de medicamentos para pacientes internados: estudo de caso da farmácia do instituto central do HCFMUSP*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório digital. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27650>

- Pinto, J. B. A. & Hermano, P. M. (2007). *Gestão de processos de negócio: uma adaptação da metodologia de Rummler-Brache baseada numa aplicação real*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1367>
- Ramos, H. C. R., Montezano, L., Costa, R. L., & Silva, A. C. A. M. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 161-186.
- República Federativa do Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf
- Rodrigues, M. S. (2016). *Aplicação do OBM - Organizational Behavior Management - para o aumento de vendas em uma pequena empresa do ramo de embalagens descartáveis*. [Monografia, Universidade de Brasília]. Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente da Universidade de Brasília. <https://bdm.unb.br/handle/10483/16002>
- Rummler, G. A., Brache, A. P. (1992). *Melhores desempenhos nas empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. Makron Books Pearson Brasil.
- Santos, V. R. S. & Corrêa, A. C. S. (2022). Administração de recursos humanos no setor público. *Research, Society and Development*, 11(2). <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25908>
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e Comportamento Humano* (11. ed.). Martins Editora.
- Transparência Internacional. (2021). *Índice de Percepção da Corrupção 2021*. <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2000). *Regimento interno*. https://site.tce.ma.gov.br/images/docs/REGIMENTO_INTERNO_DO_TCE_Atualizado_em_outubro_2017_Res_284_1.pdf

- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2013). *Lei Orgânica*.
https://site.tce.ma.gov.br/images/docs/LEIORGANICA_ATUALIZADA_25_novembro_2013_Essex_Biblioteca.pdf
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2014). *Conhecendo o Tribunal*. https://www.tcema.tc.br/images/docs/Conhecendo_o_TCEMA.pdf
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2015). *Resolução TCE/MA n° 242, de 15 de abril de 2015*. https://site.tce.ma.gov.br/images/docs/resolucao_242_ouvidoria.pdf
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2020, 16 de Março). *Resolução disciplina Avaliação de Desempenho de servidores do TCE*. <https://www.tcema.tc.br/index.php/noticias/1784-resolucao-disciplina-avaliacao-de-desempenho-de-servidores-do-tce>
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2022a). *Estrutura organizacional*. <https://www.tcema.tc.br/transparencia/index.php/institucional/estrutura-organizacional>
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2022b). *Plano de Gestão 2022*. https://www.tcema.tc.br/transparencia/images/docs/PLANO_DE_GESTO_2022_FINAL_17_DEZ.pdf
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2022c). *Relatório de Atividades*. <https://www.tcema.tc.br/transparencia/index.php/relatorios/relatorio-de-atividades>
- Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. (2023). *Conhecendo a Ouvidoria*. <https://www.tcema.tc.br/transparencia/index.php/conhecendo-a-ouvidoria>
- UCJ Consultoria. (2021, 1 de Janeiro). *4 exemplos de mapeamento de processos para você entender na prática*. <https://ucj.com.br/blog/exemplos-de-mapeamentos-de-processos>

Apêndice A - Termo de Consentimento da Instituição

Declaro para os devidos fins que autorizo a aluna ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM a realizar coleta de dados no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, através da aplicação de entrevistas, com o objetivo de subsidiar sua pesquisa de trabalho de conclusão de curso cujo tema é AVALIAÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE CONTAS.

São Luís - MA, ____ de _____ de 2022.

Responsável pela Instituição

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Projeto: Um modelo analítico-comportamental de diagnóstico de problemas organizacionais em um Tribunal de Contas.

Aluna: Alinne Oliveira Silveira Kzam

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita.

A pesquisa que você está sendo convidado a participar tem o nome “Um modelo analítico-comportamental de diagnóstico de problemas organizacionais em um Tribunal de Contas”, sob responsabilidade do pesquisador, psicólogo Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita e da discente Alinne Oliveira Silveira Kzam. O trabalho tem como objetivo conduzir um diagnóstico dos principais problemas de desempenho organizacional no Tribunal de contas do Estado do Maranhão.

Você está sendo convidado por trabalhar no local de pesquisa. Você tem a liberdade de recusar-se a participar ou retirar sua autorização a qualquer momento, e em qualquer fase da pesquisa, e isso não trará nenhuma penalidade ou prejuízo para você. Garantimos o sigilo dos seus dados pessoais e comunicamos que você não terá nenhum custo ao participar da pesquisa e também não receberá qualquer remuneração ou gratificação por parte de qualquer pessoa envolvida na pesquisa.

Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para garantir a proteção dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

RUBRICA PARTICIPANTE

RUBRICA PESQUISADOR(A)

RUBRICA PESQUISADOR(A)

Para sanar quaisquer questionamentos éticos, o participante poderá entrar em contato diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário – HU/UFMA, telefone (98) 2109 1250, localizado na rua Barão de Itapary, 227, quarto andar, Centro, São Luís-MA, CEP-65.020-070.

Durante a sua participação e mesmo depois de encerrada ou interrompida a pesquisa, você tem o direito de obter auxílio da pesquisadora a qualquer momento. Os riscos envolvidos na pesquisa são mínimos. Você pode sentir desconforto com alguma pergunta que evoque lembranças ruins, tendo plena liberdade para não respondê-la caso o sinta. Caso você se sinta cansado durante a entrevista, poderá solicitar que seja feita uma pausa. Se houver alguma consequência causada pela pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores para receber as orientações adequadas sobre o que fazer. É garantido o seu direito de indenização para reparar qualquer dano causado pela pesquisa, inclusive de buscar indenização nas instâncias legais, bem como assistência integral gratuita devido a danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da participação neste estudo, pelo tempo que for necessário.

Os resultados deste estudo podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento atual sobre a temática em questão, demonstrando a eficácia do diagnóstico de problemas organizacionais, através de entrevista e análise funcional dos servidores, a fim de elucidar pontos que precisem de atenção para a resolução do problema.

RUBRICA PARTICIPANTE

RUBRICA PESQUISADOR(A)

RUBRICA PESQUISADOR(A)

As informações obtidas para esta pesquisa serão totalmente confidenciais. Asseguramos o total sigilo sobre sua participação. Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentadas em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional. As folhas de respostas ficarão guardados em local seguro por cinco anos e, depois desse tempo, serão picotados e descartados. Esse documento é composto por três páginas e duas vias de igual teor, sendo que a primeira e a segunda página de cada via devem ser rubricadas pelo participante e equipe da pesquisa e a terceira página, também de cada via, deve ser assinada por estes. O participante ficará com uma via e a equipe de pesquisa com outra via.

Eu, _____ RG _____, declaro que li as informações acima sobre a pesquisa, e que me sinto perfeitamente esclarecido(a) sobre o conteúdo da mesma.

São Luís, ____/____/____

Participante da pesquisa

Alinne Oliveira Silveira Kzam

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita

Aluna Psicologia/UFMA

DEPSI/UFMA

Email: alinne.oms@discente.ufma.br

Email: alex.mesquita@ufma.br

(98) 98400-7813 – das 08h às 18h

(98) 99114-7588 – das 08h às 18h

Apêndice C - Qualificação do Declarante

Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, li e/ou ouvi e entendi as informações acima e estou ciente para que serve a pesquisa e a que serei submetido. Eu entendi que sou livre para interromper a minha participação a qualquer momento e isso não trará nenhum prejuízo na minha relação com o pesquisador ou com a instituição, ou seja, não sofrerei nenhuma penalidade ou terei qualquer prejuízo. Sei que o meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro pela minha participação nesta pesquisa. Tendo lido e recebido explicações e entendido o que está escrito acima aceito participar voluntariamente dessa pesquisa. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário - Universidade Federal do Maranhão.

São Luís, ____ de _____ de 2023.

Assinatura

Anexo A - Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MARANHÃO - UFMA

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: UM MODELO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DE DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM UM TRIBUNAL DE CONTAS

Pesquisador: alex andrade mesquita

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 60557722.0.0000.5087

Instituição Proponente: Departamento de Psicologia - DEPSI UFMA

Patrocinador Principal: FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHAO

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.857.022

Apresentação do Projeto:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Objetivo da Pesquisa:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Recomendações:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

PENDÊNCIAS RESOLVIDAS

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho

Bairro: Bacanga

CEP: 65.080-805

UF: MA

Município: SAO LUIS

Telefone: (98)3272-8708

Fax: (98)3272-8003

E-mail: cepufma@ufma.br

MARANHÃO - UFMA

Continuação do Parecer: 5.857.022

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1966138.pdf	26/10/2022 13:50:00		Aceito
Outros	RESPOSTA_AO_PARECER_PENDENTE.pdf	26/10/2022 13:45:32	ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODEPESQUISA.pdf	26/10/2022 13:42:53	ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	26/10/2022 13:42:32	ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	26/10/2022 13:42:23	ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODEPESQUISADOCX.docx	26/10/2022 13:34:56	ALINNE OLIVEIRA SILVEIRA KZAM	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAODELIBERACAO.pdf	04/07/2022 13:43:49	ALINNE OLIVEIRA MACIEL SILVEIRA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.docx	04/07/2022 13:20:31	ALINNE OLIVEIRA MACIEL SILVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	04/07/2022 12:59:53	ALINNE OLIVEIRA MACIEL SILVEIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO LUIS, 18 de Janeiro de 2023

Assinado por:
Emanuel Péricles Salvador
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho			
Bairro: Bacanga			CEP: 65.080-805
UF: MA	Município: SAO LUIS		
Telefone: (98)3272-8708	Fax: (98)3272-8003	E-mail: cepufma@ufma.br	