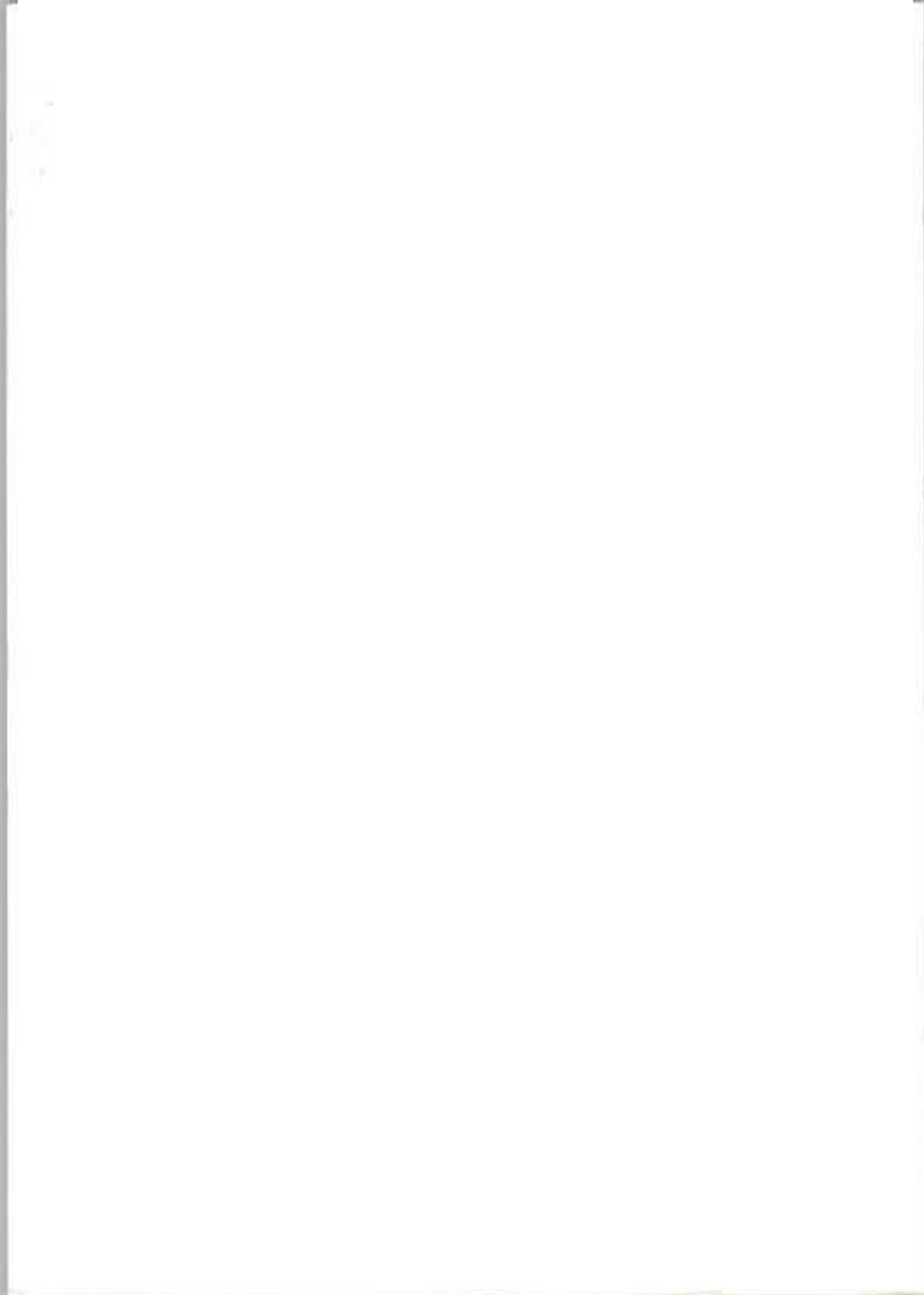


REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

ANO III Nº. 5

JAN/JUN 2004





**REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DA PARAÍBA**
ANO II – Nº 5 – JAN/JUN 2004
João Pessoa – Paraíba



**REVISTA DO
TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DA PARAÍBA**
ANO III – Nº 5 – JAN/JUN 2004

João Pessoa – Paraíba
2004



CAPA

Layout: Damasceno Júnior

Impressão: A União Sup. de Imprensa e Editora

FOTOS:

Secretaria de Turismo da

Prefeitura de Sousa e Augusto Ferraz

EDITORACÃO ELETRÔNICA:

Frutuoso Chaves e Damasceno Júnior



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
Rua Geraldo Von Sohsten, s/n, Jaguaribe
João Pessoa – Paraíba – Fone-fax: 208-3335 e 208-3416

Presidente:

Cons. José Marques Mariz

Vice-presidente:

Cons. Arnóbio Alves Viana

Conselheiro-Corregedor:

Cons. Flávio Sátiro Fernandes

Pres. da 1ª Câmara:

Cons. Antonio Nominando Diniz

Pres. da 2ª Câmara:

Cons. Gleryston Holanda de Lucena

Conselheiros:

Marcos Ubiratan Guedes Pereira e Antonio Nominando Diniz Filho

Procuradora Geral:

Ana Terêsa Nóbrega

Procuradores:

Marcílio Toscano Franca Filho, Sheyla Barreto Braga de Queiroz,
Isabella Barbosa Marinho Falcão, Elvira Samara Pereira de Oliveira e
André Carlo Torres Pontes

Auditores:

Umberto Silveira Porto, Oscar Mamede Santiago Melo, Renato Sérgio Santiago
Melo, Antônio Gomes Vieira Filho, Antônio Cláudio Silva Santos
e Marcos Antônio da Costa

Diretor Executivo Geral:

Francisco José Pordeus de Souza

Assessora Técnica Chefe

Marilza Ferreira de Andrade

www.tce.pb.gov.br

ÍNDICE



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470	1471	1472	1473	1474	1475	1476	1477	1478	1479	1480	1481	1482	1483	1484	1485	1486	1487</
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--------

ÍNDICE

Apresentação	11
Colaborações	15
<i>Processo de Avaliação de Desempenho no Setor Público</i>	
Raimar Redoval de Melo	17
<i>A Importância da Identificação da Necessidade de Treinamento por meio da Matriz de Capacitação</i>	
Mariza de Fátima Almeida Gondim	39
<i>Análise do Sistema de Avaliação de Resultados de Treinamento no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba</i>	
Maria de Fátima Freitas Evangelista Gondim	57
<i>Benchmarking para Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba</i>	
Tatiana Aguiar dos Santos	79
<i>A aplicabilidade de multas cominatórias aos gestores públicos no âmbito do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba</i>	
Adriano Wagner Matias Ribeiro	105
<i>Os Caminhos da Justiça Agrária no Brasil</i>	
<i>Um Caso de Engenharia Político-Constitucional</i>	
Marcílio Toscano Franca Filho	129
Pareceres	151
Poder Judiciário	173
Noticiário	187

APRESENTAÇÃO



APRESENTAÇÃO

Colaborações diversas, decisões do Tribunal Pleno e das duas Câmaras Deliberativas, pareceres da Procuradoria Geral, acórdãos judiciais e noticiário das ações aqui desenvolvidas compõem mais este número da Revista do Tribunal de Contas do Estado.

O propósito, como sempre, é o da oferta de uma publicação cuja consulta possa contribuir para o aprimoramento das nossas atividades e para a exata compreensão do nosso papel como organismo de controle dos gastos públicos.

Tais cuidados tomam-se necessários num momento em que o País e, do mesmo modo, a Paraíba anseiam por gestões mais transparentes dos recursos da sociedade.

Como não poderia deixar de ser, o TCE tem feito a sua parte. Tem desenvolvido, com inegável êxito, esforços que já permitem mudar, aqui, o foco do controle externo, missão que lhe é constitucionalmente atribuída.

A fiscalização concomitante dos gastos públicos preconizada pela Lei de Responsabilidade Fiscal tem sido exercida, então, com progressos resultantes, entre outros, do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade, o Sagres.

Trata-se do instrumento que, gerando as informações necessárias, extinguiu a prática do controle *a posteriori*, aquele fundamentado no exame de prestações de contas anuais somente após o encerramento de cada exercício financeiro.

Esta e outras iniciativas têm aqui favorecido a maior integridade e fidedignidade dos dados da execução orçamentária e financeira e, em decorrência, o julgamento mais célere das contas públicas.

Conselheiro José Marques Mariz
Presidente

COLABORAÇÕES



PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO¹

► **Raimar Redoval de Melo**

Auditor de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80, graças ao amplo desenvolvimento dos estudos ligados ao comportamento humano nas organizações. Esse avanço refletiu-se diretamente na gestão de pessoas que ficou diante do desafio imposto pela nova ordem social: abandonar a postura centrada em processos burocráticos e desumanizantes para encontrar mecanismos estratégicos para as organizações e melhoria dos processos de trabalho das pessoas.

Atualmente vive-se com facilidades de comunicação em nível tecnológico que nem eram sonhadas há apenas trinta anos (e.g. televisão colorida no Brasil); num futuro próximo tanto a distância quanto o tempo serão abolidos graças a investimentos brutais em redes de telecomunicações via satélite. Fechar negócios real time com o Japão por teleconferência será um ato banal.

Alguns sintomas são sentidos nitidamente no meio empresarial, mesmo aqui, onde só se despertou para esse novo mundo no início dos anos 90. A

Extrato de Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista, no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, realizado pela Escola de Contas Conselheiro Otacílio Silveira/Universidade Federal da Paraíba, tendo orientador a Professora Sandra Leandro Pereira.

entrada de multinacionais, o crescimento da competitividade são sinais claros de que o país entrou na roda viva da globalização.

O primeiro caminho trilhado pelas companhias foi, portanto, investir nos processos para garantir os resultados. Mas, na conta do capital intelectual, os valores realmente produtivos - as pessoas - ficaram em segundo plano. Ainda hoje, grande parte das empresas tem um perfil que dá pouca importância à gestão de pessoas.

Viver nessa realidade arcaica faz com que boa parte das organizações ainda convivam com a figura envelhecida do "departamento de pessoal", estrutura que ficou à margem das tecnologias que automatizaram atividades burocráticas, como folha de pagamento, cálculo salarial, políticas de benefícios e prêmios, planejamento de treinamento, entre tantas outras, abrindo espaço para uma ação estratégica.

A gestão de pessoas em uma organização é, na atualidade, elemento preponderante para investimento dos gestores, pois é na obtenção de profissionais qualificados e motivados que reside a garantia de bons resultados empresariais. Para Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas pode ser conceituada como sendo:

[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também se vêm popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

A adequação de perfis compatíveis com os desafios de uma organização competitiva significa a garantia de níveis de desempenho alinhados às necessidades motivacionais dos seus profissionais com vistas à prestação de serviços compatíveis com a expectativa dos seus clientes.

Embora a empresa necessite de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação, é na gerência que reside o ponto mais

crítico da liderança, porque é nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da organização e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais colaboradores.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho se enquadra metodologicamente com uma pesquisa bibliográfica, com abordagem descritiva e utiliza o método qualitativo de análise (BARROS, 2003; PERES, 1986).

Assim, a metodologia utilizada para a concretização desse trabalho partiu de uma revisão bibliográfica acerca do planejamento estratégico empresarial, com a inserção dos aspectos relativos à gestão de custos e de pessoas.

Em seguida, também sob a forma de revisão bibliográfica, procurou-se discutir a questão da avaliação de desempenho de recursos humanos, enfatizando-se as práticas de mensuração, padrões de desempenho e o gerenciamento do desempenho no âmbito das organizações. Por fim, discutiu-se a avaliação de desempenho direcionada para o nosso objeto de estudo, o setor público.

Em termos de análise o estudo procurou uma sistematização teórica de modo a fornecer um enfoque sobre temas relacionados ao processo de avaliação de desempenho humano que permitissem a interface com a administração estratégica no âmbito das organizações, num primeiro instante, e, em seguida, abordar aspectos relativos à adoção de uma possível modelagem organizacional ligada à Avaliação de Desempenho Organizacional. Procurou-se, dessa forma, apresentar alguns conceitos que fundamentam o trabalho e por se tratarem de temas associados à administração das organizações, insere-se uma discussão voltada às questões da gestão estratégica de custos e de recursos humanos.

3. A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização está em contínuo estado de mudança. Essas mudanças podem ser grandes ou pequenas, mas estão continuamente acontecendo - estão sendo tomadas decisões sempre, com algum objetivo em uma entidade organizacional (GOMES, 1997).

Quando mencionam-se mudanças e transformações que permeiam as organizações, não se pode relegar os aspectos relativos ao desenvolvimento dos trabalhos e tarefas das pessoas. De alguma forma, com maior ou menor intensidade, têm-se pessoas participando dos processos produtivos.

Cita-se, com determinada frequência, que as atuais mudanças e transformações organizacionais, seja no setor público ou privado, estão repletas de perspectivas distintas do passado, resultantes de duas em especial:

- a) os métodos de gestão estão afetados mais diretamente pelos mercados e seus movimentos;
- b) para as pessoas, as suas habilidades (especialidades) tornaram-se espécie de "moeda corrente".

Ressalta-se, com destaque, nessa nova ordem, que um trabalhador passa a ser "julgado" não mais pelo que "é" (ou representa), mas pelo que o mesmo pode "fazer" efetivamente (produção intelectual, inclusive).

Drucker (1981, p. 276), entretanto, já apontava que "tudo o que nós hoje conhecemos sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de 20; tudo o que nós hoje praticamos já era praticado então. Houve aperfeiçoamentos; mas pouco mais que isso".

Tal afirmação pode ser reiterada atualmente, sem grandes reparos. Ainda que se verifiquem algumas mudanças significativas nos métodos de trabalho (empresas virtuais, por exemplo), o foco continua ocorrendo em pontos específicos como a eficiência do trabalhador; enquanto teoriza-se sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), até hoje como gestão de pessoas.

Por outro lado, Mohrman Jr. e Lawler III (apud GALBRAITH, 1995, p.201) afirmam que a "função administrativa de recursos humanos tem evoluído na maioria das empresas há décadas. Tem sido submetida a novos desafios e conhecimentos sobre a administração de recursos humanos e tem se expandido".

De forma destacada, esses autores referem-se às práticas aplicadas pelos departamentos de recursos humanos, enfatizando-as sob a ótica do conhecimento científico e comportamental.

Outro destaque deve ser dado ao "modelo de Administração" de Weber - a burocracia. Nadler e Gerstein (apud NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1994, p. 97), salientam que a teoria exposta por Weber era "teoria coerente e bem elaborada de organização" e apresentava como elementos importantes:

- relações hierárquicas;
- predominância de regras;
- competência técnica.

Apontam os autores que das idéias de Taylor e Weber surgiu a "burocracia mecânica" - tendo-se como resultado a soma do desempenho individual com a coordenação.

Mintzberg (1995b, p. 171) aponta como característica para essa categoria de burocracia, a racionalidade e a existência de "*tarefas simples e repetitivas*". Essas características, afirma, encontram-se nos ambientes "*simples e estáveis*". O trabalho, nos casos de ambientes complexos, não pode ser racionalizado em tarefas simples, enquanto nos ambientes dinâmicos não pode ser previsto, tornado repetitivo e, com isso, padronizado.

Observando-se abordagens mais recentes, na literatura, sobre a Administração de Recursos Humanos, constata-se a predominância dessas concepções e "modelos". A propósito, Chiavenatto (1994) entende que não há mais leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos, reconhecendo o caráter contingencial que predomina na ARH.

Chiavenatto (1994) esclarece que a ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa **o meio que permite direta ou indiretamente com o trabalho**. Observa, ainda, que um dos principais objetivos da ARH é alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.

Morgan (1996, p. 22) ressalta, de forma crítica, que a concepção mecanizada da organização é predominante, ou seja, "*crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando a nosso mundo em consonância com princípios mecânicos. Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na organização moderna*". Vai além, ao analisar as clássicas organizações dos organogramas empresariais, apontando que a maneira com que as organizações foram projetadas assemelha-se com máquinas; reconhecendo, entretanto, que tais sistemas mostram singular eficiência, em termos de resultados. Por outro lado, reconhece as falhas no tocante ao trabalhador.

As limitações apontadas por Morgan (1996, p. 23) são as seguintes: *rigidez, impedindo a adaptabilidade em ambientes dinâmicos e de mudanças constantes; desestímulo aos trabalhadores posicionados nos níveis mais baixos; atitudes de descuido com a organização*.

Morgan (1996) acaba destacando as pesquisas de Lawrence e Lorsch (1977), no aprimoramento da teoria contingencial, por entendê-la adequada à análise das organizações.

Observa que não há qualquer "*forma adequada*" de organizar. O ambiente deverá ser visto como um fator determinante bem como as tarefas a serem executadas.

Nadler, Gerstein e Shaw (1994, s.p.), reforçando a discussão anterior, apresentam o conceito de Arquitetura Organizacional, explicitando quais elementos o compõem: "a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou o estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal".

Schein (1982) refere que o entendimento do funcionamento das organizações requer igualmente o entendimento de como funcionam as pessoas na organização. O comportamento humano resulta de interações que advêm das percepções das pessoas sobre as situações que experimentam, as "*intenções*" de cada qual e ainda de suposições e crenças em que cada uma se inclui.

Toledo (1992, p. 52) apresenta para a questão dos recursos humanos nas organizações um outro componente: as relações de poder (aspectos políticos). Isto significa que, normalmente, observam-se embates entre as coalizões - resultando em importantes situações que afetam o dia-a-dia das organizações. "*Havendo pouco Poder disponível, as pessoas obtêm Poder à custa de outras pessoas, assim como as decisões organizacionais resultam no deslocamento de Poder de uma para outra pessoa ou grupo*". Nadler, Gerstein e Shaw (1994), corroboram tais observações.

Significa dizer que as relações de Poder, dentro das organizações são fundamentais no desenvolvimento dos negócios. Um exemplo típico ocorre na luta por recursos quando se procede a elaboração dos Planos de Trabalho (e.g. Planejamento Estratégico e Orçamento).

Tornam-se relevantes, nesse contexto, as relações de trabalho, sobretudo no tocante às diretrizes das políticas de gestão de pessoas em cada organização.

Sohal e Ritter (1995) trazem uma contribuição a essa discussão ao examinarem as melhores práticas em algumas empresas asiáticas (especialmente no Japão, Coreia do Sul, Singapura e Taiwan). A respeito do gerenciamento das pessoas, concluíram que o sucesso das companhias asiáticas depende, em grande parte, do comprometimento e competência dos empregados. Claramente, observam que há acentuada preocupação no treinamento e na educação, excedendo, inclusive o período pós-recrutamento, para se dar ao longo do tempo. Ressaltam o "*esquema*" de envolvimento dos empregados, através das sugestões dadas pelos mesmos, chegando a proporcionar reforços nas remunerações.

Drucker (1995, p. 51) observa que as pessoas são apontadas com frequência, como o maior ativo das organizações. Entretanto, poucas evidenciam tal máxima na prática, quando muito, acreditam nisso. A maioria delas "acredita, embora talvez não muito conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las".

Mintzberg (1995a), ao tratar do gerenciamento das pessoas, assinala que depois de décadas de predomínio de técnicas administrativas como as tayloristas, as pessoas entraram em cena ou, de outro modo, entraram nos manuais como entidades merecedoras de atenção (motivação e algum poder). Considere que houve uma enxurrada de teorizações, especialmente nos anos 60 e 70 e que as práticas participativas as manteve na subordinação, pois sempre que isso ocorreu foi por simples concessão.

Esses autores acima citados entendem que a tendência é transformar as organizações, capacitando-as a aproveitar as competências individuais e o conhecimento específico das pessoas, criando um ambiente impulsionador e dinâmico, promovendo a auto-renovação. Enquanto isso, tem-se discussões sobre o valor estratégico dos recursos intangíveis (Kamoche, 1996); Camuffo e Costa (1993); Cooper e Markus (1995); Teal (1996); Roebuk (1996) e a constatação de que raramente há mecanismos para a alocação de pessoas, sob a ótica das competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

4. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FOCADO NAS PESSOAS

O entendimento de que a Avaliação de Desempenho de uma organização deve estar vinculada com a sua estrutura e seus objetivos não é recente, conforme se constata em McGregor (1960), Lefton (1977), Heneman III (1980) e Drucker (1981). Especificamente no que se refere ao desempenho humano, essa concepção de associação entre ações das pessoas e objetivos e metas organizacionais também é manifestada por alguns autores como Bergamini (1992), Chiavenato (1994 e 1998), Lucena (1992), Harrington (1997), os quais enfatizam tal proposição.

A Avaliação de Desempenho, portanto, assume um caráter maior e peculiar. Ou seja, mais que um mecanismo típico das áreas de recursos humanos, torna-se um componente essencial e necessário do planejamento estratégico

organizacional. Harrington (1997, p. 277) observa que: "[...] o plano de desempenho do indivíduo deve basear-se em como o desempenho individual vai suportar o plano de negócios da organização".

Se as medidas de desempenho podem ser vistas como os "sinais vitais" de uma organização (HRONEC, 1994), a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma análise dessas medidas, em relação aos impactos no alcance das metas estabelecidas.

Embora se aceite que as organizações atinjam objetivos através da alocação e do uso de recursos diversos, por meio de processos e atividades, os seus desempenhos resultam da forma como os recursos "desempenham suas funções".

Conforme Hronec (1994), as medidas de desempenho podem ser divididas em três categorias, a saber:

- a) Qualidade (excelência do produto/serviço).
- b) Tempo (excelência do processo).
- c) Custo (lado econômico da excelência).

A ADRH, assim, consiste na análise das medidas de desempenho, a partir de padrões previamente definidos ou mesmo obtidos durante os períodos em que as pessoas exercem suas funções. Com base nas "famílias de medidas" acima, (custo, qualidade e tempo), podem ser estabelecidos padrões de desempenho para a elaboração de produtos ou prestação de serviços e, assim, efetuem-se as avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho torna-se uma confrontação de medidas de desempenho, metodologicamente, com resultados, expectativas, padrões ou outros parâmetros, para um período considerado.

De acordo com Lucena (1992), a etapa de gerenciamento do desempenho se constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho.

Essa condição decorre em função da capacidade do avaliador, que, de forma ampla, possui influência não somente sobre a figura do avaliado, mas em toda a organização pela repercussão das ações que se possam originar do processo. Na etapa do gerenciamento (ou acompanhamento) do desempenho, está em jogo o sucesso de um empreendimento - razão da Avaliação de Desempenho.

A conjugação de fatores que interagem nessa etapa e, por conseqüência, as possibilidades de adequações e composições possíveis, exigirão ações e decisões dos avaliadores e gerentes. Sob o ponto de vista dos recursos humanos, Lucena (1992, p. 21) aponta quatro componentes básicos que afetam o desempenho:

- a) qualificação profissional;
- b) cultura organizacional;
- c) estilo gerencial;
- d) ambiente externo.

Por outro lado, a cultura organizacional corresponde a um componente de dimensão considerável. Kotter e Heskett (1994) apontam para a existência de dois níveis, quando se trata da cultura organizacional e de seus efeitos. O primeiro, de difícil mudança, refere-se ao que é mais profundo e menos visível, qual seja, aos valores compartilhados e que moldam o comportamento dos grupos de pessoas, tomando-se arraigados ao longo do tempo. O segundo refere-se ao que é mais visível, diz respeito ao que é padrão ou estilo da organização e é seguido pelas pessoas. Esse nível é de mudança mais fácil.

A escolha das medidas de um instrumento em particular ou os geradores das medidas, precisam levar em conta as estratégias e os interesses do sistema organizacional.

Como o foco do trabalho está voltado para o uso de uma medida de desempenho específica - o custo - e um indicador - o custo da atividade - sobre os mesmos detém-se essa descrição, bem como, no relacionamento desses componentes com outras medidas e indicadores.

Hronec (1994, p. 28) salienta que os custos "são medidas financeiras de desempenho - o gasto com pessoal, processos ou organização. Essa categoria mede o lado econômico da 'excelência'".

Na medição de desempenho de Recursos Humanos e na utilização dos custos como medida de desempenho, não basta verificar valores de remuneração, simplesmente, uma vez que, no desenvolvimento de uma atividade outros fatores conjugam-se e proporcionam os resultados ou os custos das atividades. Um simples exemplo para essa argumentação é a chamada curva de aprendizagem ou de experiência.

A utilização da equação apresentada por Kaplan e Cooper (1997), mostrada a seguir, é essencial para o entendimento do processo de medição e avaliação do desempenho - tanto dos Recursos Humanos, quanto da utilização de outros recursos.

$$CRF = CRU + CRN$$

Onde:

CRF= Custo dos Recursos Fornecidos

CRU= Custo dos Recursos Usados

CRN= Custo dos Recursos Não Usados

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

A avaliação de desempenho como já vimos é o instrumento gerencial com o qual se procura medir os resultados alcançados pelo trabalho de um indivíduo, durante um determinado período de tempo e em área específica.

Criada inicialmente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo e atitudinal dos empregados durante sua permanência na organização, a avaliação reflete o investimento realizado pela organização e pelo próprio indivíduo, em sua vida funcional. Com base em seus resultados, as organizações podem orientar e avaliar seus programas de treinamento e desenvolvimento e dar ao servidor conhecimento dos padrões de desempenho por eles desejados.

Todo profissional precisa receber informações a respeito de seu desempenho, para saber como está indo o trabalho que realiza. Por outro lado, as organizações precisam saber como os indivíduos que nela trabalham desempenham as suas atividades, para ter uma idéia do potencial de seus talentos e administrar melhor seus recursos humanos, para melhorar sua eficiência e sua produtividade, reduzindo, conseqüentemente, os custos da Administração.

A avaliação de desempenho pode também ser aplicada ao corpo gerencial, através da percepção do grupo de funcionários em relação à sua chefia. Neste caso, todos os subordinados avaliam seus superiores imediatos em aspectos comportamentais, atitudinais, cognitivos e gerenciais.

Vale ressaltar que a tradição da Administração Pública brasileira é de rotatividade e improvisação nos cargos gerenciais, especialmente nos de cúpula. Como regra, a cada novo mandato, seus ocupantes costumam ser trocados. Muitos deles são alçados a posições de direção ou chefia em função de interesses, acordos e compromissos políticos, não possuindo qualquer experiência, talento ou formação anterior nesse tipo de função. Outros, o que é ainda mais grave, se originam da área empresarial e ignoram completamente os princípios, normas, práticas e outras peculiaridades do serviço público.

A rotatividade nos quadros gerenciais no serviço público continua sendo muito alta atualmente, a despeito de a Emenda Constitucional nº 15 ter procurado contê-la ao dar nova redação ao inciso V do art. 37 da Constituição federal, estabelecendo que:

- As funções de confiança de direção e chefia (além das de assessoramento superior) sejam preenchidas apenas por servidores efetivos;

- As conduções e os percentuais para o preenchimento de cargos em comissão de direção e chefia (e também de assessoramento superior) sejam fixados (no caso dos Municípios, pela legislação local). Traduzindo: quanto mais alta a percentagem fixada, maiores as probabilidades, pelo menos em tese, de incorporação da competência gerencial pela Administração Municipal. Infelizmente a tendência é nivelar por baixo esse percentual.

Assim, não é de se estranhar que, diante da situação de baixa qualificação, despreparo, falta de profissionalização e rotatividade dos quadros gerenciais, vários problemas nas organizações públicas guardam relação com:

- Falta de integração e conflitos interpessoais entre chefias e subordinados;
- Despreparo das chefias para orientar, comandar, coordenar e controlar seus subordinados;
- Desarticulação entre suas diversas unidades administrativas e seus titulares;
- Falta de espírito de equipe entre os servidores de cada unidade administrativa;
- Atuação em desacordo com as das especificidades do setor público por parte dos integrantes do corpo gerencial, recém-chegados à organização (LUCENA, 2001).

A avaliação de desempenho tem, para Chiavenatto (apud LUCENA, 2001) várias aplicações e propósitos, com base nos quais podemos dizer que ela:

- Fornece uma base de informação para o recrutamento e a seleção (selecionando pessoas mais aptas a organização economiza);
- Dá insumos para a formulação de inventários de habilidades e para o desenvolvimento de programas de capacitação (aumenta a produtividade e a qualidade do serviço);
- Fornece informações indispensáveis para o planejamento de Recursos Humanos (uso racional, produtivo, econômico e inteligente dos recursos humanos);
- Aloca as pessoas segundo suas habilidades, conhecimentos, interesses, atitudes, para que se sintam integradas e identificadas com seus cargos e tarefas (explora melhor o potencial do pessoal);

- Recompensa pessoas através de salários e benefícios (concessão de progressão e promoção, estimulando os servidores a maior produtividade);
- Fornece os dados necessários para subsidiar a prática de remuneração variável (premia quem mais produz e induz, assim, à maior produtividade);
- Indica o grau de motivação e satisfação das pessoas dentro da organização;
- Orienta as decisões sobre quem deve permanecer ou ser desligado da organização;
- Estimula o auto-aperfeiçoamento e a produtividade;
- Dá ao servidor conhecimento dos padrões de desempenho desejados pela organização;
- Aponta pontos fortes e fracos de cada servidor, os quais servirão de subsídio para formulação de programas individuais de desenvolvimento funcional (LUCENA, 2001).

Na moderna concepção, a avaliação de desempenho deve:

- Enfatizar o futuro, ou seja, antes planejar o desempenho futuro do que julgar o desempenho pretérito, já que quem realizou bem determinado trabalho não desempenhará, necessariamente, com o mesmo sucesso, um mais complexo;
- Ser contínua para assegurar um desempenho adequado às necessidades da organização e aos objetivos de carreira do avaliado;
- Orientar o desempenho dos avaliados para fins e objetivos com eles negociados e previamente fixados, propiciando-lhes os recursos necessários para seu atingimento.

Atualmente, nas organizações de ponta, a avaliação de desempenho está sempre atrelada a resultados.

Em decorrência dessa nova orientação, os métodos tradicionais têm sido preferidos pelas organizações, em busca de soluções criativas e inovadoras. Novos métodos de avaliação de desempenho estão, assim, sendo desenvolvidos.

Os posicionamentos dos autores contemplados neste estudo reforçam os entendimentos elucidados no capítulo anterior, sobretudo, quando

procura-se vincular o processo e os métodos de avaliação com as estratégias organizacionais.

Fica evidenciado que as técnicas de avaliação estão ancoradas em bases comportamentais, tornando a ADRH pouco objetiva e posta sob suspeita pelos avaliados.

Posto dessa forma, reforça-se a argumentação da necessidade de reavaliação de uso do processo e do design dos instrumentos.

Por esses motivos, apontou-se um conjunto de preceitos que devem servir de orientação, tanto na medição quanto na avaliação de desempenho, conforme orientam Sink e Tuttle (1993). Ao mesmo tempo, compartilha-se com os ensinamentos de Kaplan e Norton (1997), ao proporem a efetiva ligação da avaliação com as iniciativas (organizacionais, individuais e interdepartamentais), numa visão de futuro e desligadas de situações passadas. Assim, a ADRH configura-se como instrumento de gestão, enquanto possibilita o monitoramento do uso dos recursos.

Destarte, a etapa de gerenciamento do desempenho é apontado como crítica, não sem motivos. A correta avaliação e adoção de medidas corretivas possibilita que as organizações atinjam seus objetivos. Ações gerenciais, advindas de erros de avaliação, por sua vez, podem comprometer e afetar desempenhos futuros.

Em função dessas particularidades, destacam-se os posicionamentos de Schein (1972), de Kotter e Heskett (1994), quanto aos fatores culturais inerentes a cada organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado pretendeu discutir o processo de Avaliação de Desempenho sobretudo com base na compreensão das particularidades da gestão de pessoas, reconhecendo na mesma um caráter de necessidade gerencial, porém sugerindo uma nova perspectiva. Tentou-se inseri-lo, não como um simples processo atrelado à área de recursos humanos, mas num contexto mais amplo, dentro de uma visão proativa, sob o prisma da intervenção estratégica. Buscou-se abordá-lo numa perspectiva de processo sem o caráter de julgamento, as análises das condições de realização das atividades e do aproveitamento racional dos recursos.

Embora haja discussões a respeito da validade do processo de Avaliação de Desempenho nas organizações, tratou-se de enfatizar a necessidade de adequá-lo ao setor público, sobretudo num instante em que a competitividade marca as estratégias e as ações das entidades organizacionais e a luta por recursos tangíveis é especialmente acirrada tanto no setor público quanto no privado.

O grande dilema encontrado dá-se no estabelecimento da medição do desempenho naquelas organizações cujos resultados são pouco visíveis ou desconhecidos em prazos curtos. Por esse motivo, alguns aspectos preponderantes nos modelos aplicados, difundidos na literatura, que acentuam fatores comportamentais, tendem a ser mantidos - enquanto neste trabalho revelam-se críticos.

Vê-se que no setor público a preocupação com o fito desejado é tão importante quanto em uma empresa privada, haja vista que a clientela que se pretende atender e preencher as necessidades é a mesma; contudo a administração pública vem buscando ferramentas que auxiliem em sua qualificação constante, daí o processo de avaliação de desempenho, dentro das relações de trabalho, ou, mais especificamente, entre líderes e liderados, é premissa para o alcance da prestação de serviços eficazes e eficientes no setor público.

Acentuou-se, portanto, o hiato existente entre as metas organizacionais e os critérios utilizados na ADRH. Tal distanciamento concorre para o descrédito da validade do processo, além de não oferecer maiores perspectivas à gestão dos recursos das organizações. A não integração entre a medição do desempenho e as estratégias organizacionais promovem o distanciamento das pessoas em relação aos resultados, tornando-as figurantes, apenas.

Um grande obstáculo no tratamento da questão da ADRH diz respeito à pouca discussão do tema no país. Poucos são os autores que o tratam com a

relevância devida, além de se restringirem apenas aos aspectos propositivos, relegando as experiências das organizações. Seria necessário focar o processo de avaliação de desempenho na gestão baseada em competências individuais.

As discussões mais consistentes têm origem nos Estados Unidos, porém, a bibliografia é relativamente restrita, além de se dispor de modelos voltados a uma cultura administrativo-empresarial com significativas diferenças da existente no Brasil.

Outro fator importante para execução do trabalho e que interfere nos resultados ocorre no levantamento de dados para as simulações, sobretudo, pela necessidade de partir-se de um estágio inicial, com poucas referências das atividades executadas. A inexistência da organização sistemática de dados que promovam os estudos é, também, fator impeditivo para a celeridade dos trabalhos.

A aplicabilidade do ABC na ADRH é possível e, se for corretamente empregado, fornecerá subsídios vitais para diminuir o caráter comportamental que marca esse processo.

Para efeito de operacionalidade, realizamos pesquisa para ser utilizada como proposta de mensuração de desempenho humano na organização objeto de estudo. Tal instrumento foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Pereira (1996) na superintendência de recursos humanos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

A abordagem empreendida nesse trabalho não se pretendeu um exame exaustivo. Dessa forma, julga-se adequada uma investigação mais profunda sobre a utilização do processo de ADRH no âmbito das organizações, especialmente no Brasil, pois, apesar de constatarem-se grandes discussões nas formas de gestão dos negócios, as abordagens voltadas à Administração dos Recursos Humanos têm merecido atenção secundária.

Embora se enfatizem as semelhanças entre as organizações voltadas à manufatura e à prestação de serviços, cada qual guarda peculiaridades que implicam em diferentes tratamentos quanto à forma de Avaliação de Desempenho Humano. Portanto, acredita-se que, inscrevendo-se o tema no Controle de Gestão, devem-se efetuar maiores investigações sobre as aplicações e implicar ações no processo de Avaliação de Desempenho, tanto em nível organizacional quanto no que tange à gestão das competências individuais.

Outros aspectos que se inscrevem como importantes para a presente investigação referem-se aos conceitos de Custo da Capacidade dos Recursos e Custo da Capacidade Não Usada, os quais proporcionam ao ABC uma dimensão marcante no processo de avaliação de desempenho, considerando-se a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção estratégica organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAND**, William A. Competências críticas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARROS**, Aidil de Jesus Paes de; **LEHFELD**, Neide Aparecida de Souza. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BARTLETT**, Cristopher A., **GOSTHAL**, Sumantra. Transformando pela essência: a recriação do contexto. [s.l]: Amana-Key - Management Update, janeiro/fevereiro/março de 1996.
- BERGAMINI**, Cecília W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- BORNIA**, Antonio C. Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno. Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) **PPGEP/UFSC**, 1995.
- CHANLAT**, Jean-François. O indivíduo na organização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO**, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.
- Recursos Humanos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CONNELLAN**, Thomas K. Fator humano e desempenho. São Paulo: Editora Harpes & Row do Brasil, 1984.
- DRUCKER**, Peter F. Administrando em tempo de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- Fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GALBRAITH**, Jay R., **LAWLER III**, Edward E. & Associados. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, J. S., SALAS, J. M. A. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

HAMEL, Gary, **PRAHALAD, C. K.** Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael e **CHAMPY**, James. A reengenharia de empresa. 1 ed. São Paulo: Dinalivro, 1995.

HARRINGTON, H. James. Gerenciamento total da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

HRONEC, Steven M. Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JOHNSON, H. Thomas, **KAPLAN**, Robert S. Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P., **HESKETT**, James L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAWRENCE, Paul R., **LORSCH**, Jay W. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

LUCENA, Maria Diva da S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.

➤ Direito administrativo brasileiro. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

MINTZBERG, Henry. Arredondando o trabalho do executivo. [s.l.]: Amana-Key - management Update, abril/maio/junho 1995a.

➤ Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995b.

MOREIRA, Daniel Augusto. Dimensões do desempenho em manufatura e serviços. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David A., **GERSTEIN**, Marc S., **SHAW**, Robert. B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OSTRENGA, Michael. Guia da Ernest & Young para a gestão total dos custos. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PEREIRA, Sandra Leandro. Avaliação de desempenho para servidor técnico-administrativo em estágio probatório. Projeto de implementação de processos. Superintendência de Recursos Humanos, UFPB. João Pessoa, 1996.

PERES, José Augusto. A elaboração do projeto de pesquisa. João Pessoa: Secretaria da Educação, 1986.

PLAYER, Steve, **KEYS**, David E., **LACERDA**, Roberto S. de. ABM: lições do campo de batalha. São Paulo: Makron Books, 1997.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

➤ Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINN, James B. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron Books, 1996.

RESENDE, Enio. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. São Paulo: Summus, 1986.

SAKURAI, Michiharu. Gerenciamento integrado de custos. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SELIG, Paulo N. Gerência e avaliação do valor agregado empresarial. Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC, 1993.

SHANK, John, **GOVINDARAJAN**, Vijay. Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SINK, D. Scott, **TUTTLE**, Thomas C. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, Hélio I., **SANTANA**, Solange M. (coord.) Remodelando a gestão pública. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.

TOLEDO, Flávio. Administração de pessoal. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERTHER Jr, Willian B., **DAVIS**, Keith. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

A IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE
TREINAMENTO POR MEIO DA MATRIZ DE CAPACITAÇÃO¹

► Mariza de Fátima Almeida Gondim

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o capital humano é considerado como o bem mais precioso de uma organização. Incentiva-se o investimento em conhecimentos e habilidades para que seja revertido em favor da organização com aumento da produtividade, agregando valor, portanto às pessoas, à organização e aos clientes.

A nova missão de **RH** é promover o empenho coletivo de trabalho, pois é o empenho e não a autoridade que traz resultados. **BILL GORE** apud **ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI** (1993), corrobora a tese de que se deve trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa dos seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, o que é um desafio crescente e fundamental, num ambiente afetado geralmente pela escassez de recursos e excessiva concorrência. É preciso que haja o envolvimento das pessoas, no atingimento dos objetivos, cabendo ao RH promover o "encontro" dos interesses dos envolvidos: empresas/gerentes/colaboradores.

O treinamento é um processo cíclico onde se devem considerar os seguintes aspectos:

¹ *Resumo de Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista, no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, realizado pela Escola de Contas Conselheiro Otacílio Silveira/Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Professora Maria Luíza da Costa Santos.*

- Identificação das necessidades de treinamento;
- Estratégia de treinamento e ciclo de vida do negócio;
- Venda do projeto ou plano de treinamento;
- Planejamento do treinamento;
- Controle do treinamento;
- Avaliação dos resultados.

É fundamental que se tenha claramente definido por que?, para que?, quem e em quanto tempo se precisa treinar.

Estas informações devidamente ponderadas e analisadas contribuirão para orientar o gestor de Treinamento e Desenvolvimento na montagem e execução do Programa de treinamento.

Levando-se em conta a importância da fase do planejamento do processo de treinamento no ambiente organizacional e aproveitando a oportunidade de conhecer o modelo da Matriz de Capacitação apresentada ao TCE/PB por consultores da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) como ferramenta utilizada para - Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), foram indicados ajustes para viabilizar sua aplicação aos servidores do TCE/PB, em substituição aos formulários utilizados com este fim e distribuídos duas vezes em cada exercício, colhendo-se as necessidades de treinamento de cada setor.

A Matriz de Capacitação permite que se tenha conhecimento das atividades desenvolvidas por cargo - conhecimento técnico, gerencial e perfil necessário e ideal demandado, os quais foram estabelecidas pelo TCE/PB através de registros da chefia imediata e do próprio executante.

Assim, espera-se com a implantação desta ferramenta, a elaboração de Planos de treinamentos semestrais focados e adequados às funções, contribuindo para o aumento da competência e melhoria de desempenho das equipes.

2 OBJETIVO DO TRABALHO

2.1 OBJETIVO GERAL

Foi estabelecido como objetivo geral, analisar a aplicabilidade da Matriz de Capacitação (MC) no âmbito do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Essa pesquisa é do tipo exploratória uma vez que o estudo é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2003, p.47). Por sua natureza de sondagem, a pesquisa exploratória não comporta hipóteses, busca constatar algo existente num organismo ou estudar um fenômeno.

Na opinião de SANTOS (2002), pesquisa exploratória é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a web sites etc.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Os servidores do Tribunal de Contas do Estado compõem o universo da pesquisa. A área de treinamento foi selecionada como amostra.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário composto de questões mistas, abertas e fechadas, abrangendo uma amostra de quatro servidores lotados no setor de treinamento, o que equivale a 100%.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram coletados pela própria pesquisadora, a qual entregou os questionários e os recolheu após 24 horas. Os dados referentes às questões fechadas foram tabulados através de medidas estatísticas simples, frequência absoluta e relativa, e as informações subjetivas referentes às questões foram analisadas de forma qualitativa de acordo com palavras chave.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 O QUE É TREINAMENTO

É inegável a importância do treinamento, como observado nos inúmeros conceitos apresentados pelos diversos autores, dentre os quais CARVALHO,

A. (2001, p.11) que defende ser "o treinamento uma forma de educação voltada para o trabalho", onde o objetivo central é preparar o treinando para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. Ele ilustra fatores que levam ao desenvolvimento pleno do indivíduo:

- Educação, que seria a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada ser humano por toda a vida;
- Instrução, a formalização do processo educativo em seus vários graus, e treinamento, cujo conceito foi citado acima, devendo-se constituir um instrumento de gestão de Recursos Humanos, onde prevaleçam as necessidades de formação específica para o trabalho num processo dinâmico, ao contrário do sistema formal de ensino, onde os alunos é que têm que se adaptar às Instituições Educacionais.

BOOG (1994) ressalta que o treinamento é um processo educacional, aplicada de maneira geralmente sistemática e organizada, onde as pessoas adquirem conhecimentos específicos, habilidades com foco definido e modificam atitudes que envolvem pessoas, tarefas, organização e o ambiente.

Também **CHIAVENATO (1999)** ressalta que o treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo, ou seja, desenvolver a competência das pessoas, de maneira que impacte positivamente nos objetivos da empresa, agregando, portanto valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Um outro conceito de treinamento, ainda de acordo com **CHIAVENATO (1999, p. 295)**, e que muito se aproxima do conceito de Boog, é o de ser "um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos".

A implementação do programa de treinamento é a terceira etapa do processo de treinamento. Segundo **CHIAVENATO, (1999, p. 304)**, existem duas técnicas principais para transmitir informações:

- **Leituras** - técnica na qual o instrutor apresenta a informação, enquanto os treinandos apenas ouvem. Tendo como aspecto positivo, a quantidade de informações repassadas e como ponto negativo a passividade dos treinandos.
- **Instrução programada** - é uma técnica na qual não existe a presença de um instrutor humano, podendo ser computadorizada e os treinandos aprender nas suas casas, sendo essa a grande vantagem. A desvantagem é que não apresenta respostas ao treinando.

A avaliação do programa de treinamento é a etapa final do processo, na qual se verifica a sua eficácia, ou seja, se determinado treinamento atendeu às necessidades da organização, das pessoas, e dos clientes (CHIAVENATO, 1999).

Um outro conceito sobre treinamento é apresentado por MILLIONI (2002) que pode ser descrito como uma atividade que busca:

- 1) Ambientar novos empregados;
- 2) Instruir o pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para seu bom desempenho;
- 3) Providenciar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal.

Dentro da visão de MILLIONI (2002) o treinamento "é uma atividade que busca sempre afetar o comportamento do treinando. Estas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados e criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados". O mesmo autor cita ainda alguns pontos que ele considera comum a alguns autores, estes pontos seriam:

- Treinamento é técnica;
- Treinamento afeta comportamentos;
- Treinamento visa desenvolvimento.

NECESSIDADE A SATISFAZER	DESENHO DO TREINAMENTO	CONDUÇÃO DO TREINAMENTO	AValiação DOS RESULTADOS
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
• Objetivos da organização; • Competências necessárias; • Problemas de Produção; • Problemas de Pessoal; - Resultados da Avaliação do Desempenho	• Programação do treinamento; • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar	• Condução e Aplicação de Programa de Treinamento através de: Gerente de linha; • Assessoria de RH: Por ambos; Por terceiros	• Monitoração do Processo; • Avaliação e Medição de Resultados; • Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior; - Análise do custo/benefício.

4.2 PROCESSOS OU FUNÇÕES DE TREINAMENTO

Conforme ilustrado no quadro abaixo, o processo de treinamento, segundo **CHIAVENATO** (1999, p.297) é composto de quatro etapas:

Para **MILLIONI** (2002) o treinamento tem um curso de ação, que permite enquadramento de forma cíclica:

1. Levantamento de Programas
2. Planejamento de Programas
3. Execução de Programas
4. Avaliação de Programas

É recomendado ainda por **MILLIONI**, autor citado anteriormente, que a Unidade de Treinamento não assuma a solução de problemas não tratáveis por treinamento, o que pode resultar em frustrações, desgastes e na ocorrência de descrédito e resistências em face de novos programas.

MILLIONI (2002) usando as fases do treinamento propostas por **KIRKPATRICK** (1994), destaca que os resultados de treinamento devem ser prospectados em quatro fases:

- Avaliação da Reação
- Avaliação da Aprendizagem
- Avaliação da Mudança de Comportamento
- Avaliação dos Resultados

4.3 DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Apesar de ambos constituírem processos de aprendizagem, segundo **CHIAVENATO** (1999, p 295)

Desenvolvimento são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento pessoal, enquanto o treinamento corresponde a experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização.

O grande diferencial é que o "desenvolvimento visa a carreira futura e não apenas o cargo atual" que é o foco do treinamento (**CHIAVENATO, 1999, pág 322**).

Para que as organizações tenham sucesso, necessitam de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações, fazendo-se necessário o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. **CHIAVENATO (1999, p. 294)** As organizações não vêem mais o treinamento como despesa, mas um investimento com retorno garantido.

De acordo com **TOLEDO (1987, p.121)** treinamento é qualquer atividade, que vise à qualificação (criação de comportamento), formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa, desde os diretores até os executores de mercadorias ou serviços.

Desenvolvimento na visão de **TOLEDO (1987, p.189)**, é uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada, sendo necessário sempre que nossas instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições e mudanças crônicas.

Segundo **CARVALHO, A..(2001, p. 11)** treinamento é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objetivo é preparar o treinando para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada, sendo uma das fases do desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo que possui mais duas fases:

- **Educação** - é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós;
- **Instrução** - é a formalização do processo educativo em seus vários graus.

A figura abaixo reproduz a relação dos fatores que levam ao desenvolvimento pleno do indivíduo:

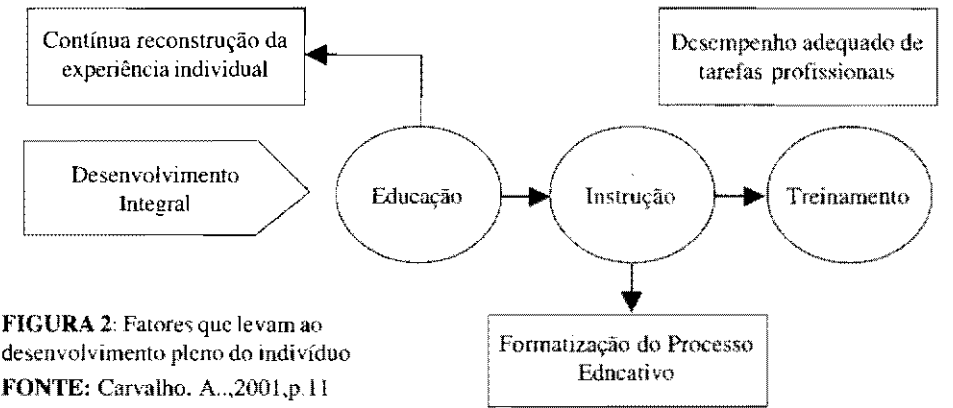


FIGURA 2: Fatores que levam ao desenvolvimento pleno do indivíduo
FONTE: Carvalho. A.,2001,p.11

MILLIONI (2002) diz que as políticas e procedimentos do desenvolvimento dos recursos humanos resultam do conjunto de instrumentos que influenciam e conduzem o processo.

Neste conjunto, as práticas de treinamento ocorrem como canais ou veículos de expressão das estratégias eleitas como bastantes para o alcance dos objetivos.

Nas organizações com maior tradição e experiência no campo, as políticas e programas de treinamento sofreram "naturalmente" os ajustes de sua dimensão. Nelas, a contribuição do treinamento está firmemente ancorada no processo global de desenvolvimento de recursos humanos, cujos princípios e conceitos, avançam e recuam, ao sabor dos seus defensores e "inquisidores".

O treinamento, visto como expressão de parte do alcance dos programas de desenvolvimento, tende a atrair especialmente as atenções na empresa, visto que veicula parte considerável do esforço de seu desenvolvimento, bem como deve estar orientado para a mentalidade de participação no esforço amplo de mobilização do crescimento da mesma como um dos instrumentos e não como meio exclusivo.**MILLIONI (2002).**

Para **MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p.338)** treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento seria o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização, incluindo além do treinamento, a carreira e outras experiências.

4.4 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A primeira etapa do treinamento tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Deve envolver também, segundo **GIL (1994, p.64)**, "o levantamento das potencialidades individuais e grupais" que deverão ser desenvolvidas.

OLNT é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

1. ANÁLISE ORGANIZACIONAL

consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para

sua elevação. A Análise organizacional envolve a empresa em sua globalidade exigindo grande quantidade de informações, tais quais: objetivos, produtos, tecnologia, recursos humanos, imagem, clima organizacional, entre outros, sendo aconselhável a elaboração de um roteiro para esta análise (GIL, 1994, p.65).

A análise organizacional por si só já possibilita o diagnóstico de certas necessidades de treinamento, mediante a obtenção de dados que constituem indicadores de necessidades, tais quais:

- Planos de expansão da empresa ou de seus serviços;
- Mudança de tecnologia e processos de trabalho;
- Excesso de erros e desperdícios
- Relações humanas deficientes;
- Baixo nível de cooperação;
- Absenteísmo.

2. Análise das Tarefas - identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos necessários para seu desempenho eficaz. a análise requer os seguintes dados:

- Identificação das atividades que compõem a tarefa;
- Identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- Identificação das condições de trabalho e riscos; Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Segundo GIL (1994) pode-se obter estes dados através de vários procedimentos :

- a) Questionário;
- b) Entrevista;
- c) Observação;
- d) Discussão em grupo.

Após a obtenção dos dados, estes devem ser analisados e validados e realizada a descrição da tarefa.

3. ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS

Identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam A análise

dos recursos humanos pode ser feita por meios diversos: questionário, entrevistas, testes e simulações. Porém, o mais efetivo, segundo GIL (1994, p. 69) é a observação direta ou indireta da execução da tarefa, que possibilita identificar o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos colaboradores.

É fundamental entender que o processo de LNT trata-se de um inventário de RH e como tal é abrangente e não apenas específico. O diagnóstico para fins de treinamento deve ser integrado e holístico. Os meios de levantamento são vários e situacionais. Os mais usuais são apontados por CARVALHO, J. (2001)

- Entrevista com pessoal de linha;
- Entrevista com supervisores/gerentes;
- Entrevista de saída;
- Questionários;
- Listagens;
- Avaliação de desempenho.

No LNT, o campo objetivo possui papel fundamental no formulário. São comuns as empresas receberem todo tipo de solicitação de treinamento, muitas vezes pedidos de treinamentos esdrúxulos. A finalidade do objetivo é coibir disparidades e garantir que os programas de T&D contribuam efetivamente para o alcance das metas estabelecidas pela organização ou por suas áreas funcionais. Os objetivos precisam ser realistas, exequíveis, descritos de forma sucinta, devendo também indicar o ponto de contato, a "convergência" com o processo de planejamento organizacional. Objetivos confusos ou fantasiosos levarão a treinamentos falhos, que não trarão benefícios à organização, mas apenas, quando muito ao próprio treinando (BEZERRA, 2004).

A unidade de Recursos Humanos deverá ter balizas de tempo para avaliar o treinamento e constatar sua eficácia. Pode-se estipular, se for por exemplo um curso de Access, um prazo de 6 meses após o término do curso para verificação do objetivo (BEZERRA, 2004).

5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

5.1 HISTÓRICO

de 1970 e instalado em 1º de março de 1971, sendo composto por sete

conselheiros O Tribunal de Contas do Estado foi criado pelo então governador João Agripino Filho, através da Lei nº 3.627, em 31 de agosto, três procuradores, sete auditores e um secretário geral.

Originalmente, as suas funções eram: exame da prestação anual de contas do Governador do Estado; auditoria financeira, onde e quando entender necessário; julgamento de regularidade das contas dos responsáveis pelos dinheiros públicos.

Desde então, as atribuições do TCE/PB têm sido constantemente aumentadas notadamente por força das disposições da constituição Federal de 1988, da constituição Estadual de 1989, da Lei 8.666 e, mais recentemente, da Lei Complementar Nacional 101/2000.

O Núcleo de Educação e Treinamento (NET) foi criado no mês de maio de 1999, com o objetivo de coordenar, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos e Financeiro (DRHF), as ações referentes à qualificação profissional do corpo, jurídico e administrativo desta Corte.

Esse Núcleo é composto de duas áreas: Treinamento Interno e Treinamento Externo. A área de Treinamento Interno visa a capacitação profissional dos funcionários deste Tribunal, na busca de um melhor desenvolvimento no desempenho de suas atividades. Enquanto que, a área de Treinamento Externo leva aos seus jurisdicionados conhecimentos acerca da Gestão Orçamentária e Contábil, Gestão de Pessoal, Licitações e Contratos, Despesas com Educação, Técnicas de Arquivo e "5S", propiciando, desta forma que os processos sejam instruídos com maior qualidade.

Além dos cursos, treinamentos e encontros/congressos reservados à capacitação de pessoal, o NET possui um Projeto de Educação de Jovens e Adultos (EJA), que tem por finalidade proporcionar aos funcionários do TCE/PB a conclusão dos seus estudos até o ensino médio, além da oferta de cursos de línguas estrangeiras, especificamente inglês e espanhol.

O TCE disponibiliza também cursos de especialização através da Escola de Contas Conselheiro Otacílio Silveira - ECOSIL, que mantém convênios com a Universidade Federal da Paraíba - UFPB e o Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ que são dirigidos a uma clientela específica: servidores públicos das três esferas com custo zero para estes.

Paralelamente, o NET vem ajustando a ferramenta Matriz de Capacitação que foi trazida até o TCE por consultores da Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG. Para agilizar sua aplicação, foi realizada na organização uma pesquisa em todos os setores, para que fossem descritas as atividades dos servidores, individualmente, tanto na área técnica como na administrativa. Termina-

do o levantamento, procedeu-se um ajuste para que se adequasse a Matriz de Capacitação aos objetivos da Instituição, que deverá ser aplicada, posteriormente, em período ainda a ser definido pelo nível estratégico do órgão.

5.2 EVOLUÇÃO

As ações sistematizadas voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores do Tribunal compreendem os seguintes períodos:

Anterior a 1997: Ações isoladas de capacitação. Restringiam-se tão somente ao encaminhamento de servidores para participarem de cursos, seminários, congressos etc.

Em 13 de abril de 1998, houve o lançamento oficial do Programa de Qualidade Total.

Em 1999, foi criado o Núcleo de Educação e Treinamento (NET) que apresenta duas vertentes de atuação: treinamento interno e externo.

A certificação na ISO 9002:1994 obtida em 2000 no procedimento de elaboração do relatório anual sobre as Contas de gestão do Governador do Estado fez com que as atenções fossem voltadas para a manutenção constante do Sistema da Qualidade. Foram realizadas auditorias externas e internas, para que se mantivesse a melhoria do processo certificado. Todo o processo é conduzido pelo Comitê Executivo da Qualidade (CEQ), composto: por um Coordenador da Qualidade, um Representante da Direção, Diretor da Diretoria de Auditoria e Fiscalização - DIAFI, um Coordenador Adjunto da Qualidade e pelo Chefe da Assessoria Técnica - ASTEC, responsável por implementar e manter o Sistema da Qualidade no TCE.

Ao Departamento de Recursos Humanos (área de treinamento) por fazer parte do escopo da área certificada, coube procedimentos específicos a cumprir, o Procedimento do Sistema da Qualidade - PSQ - 4.18.01, que após revisões, sofreu modificações e atualmente o seu código é PSQ - 6.01.

O PSQ é composto por: objetivo, campo de aplicação, siglas, referências, responsabilidades, e procedimentos, quais sejam:

- Necessidade de Treinamento;
- Plano Semestral de Treinamento;
- Treinamento (introdutório, no trabalho, na documentação do Sistema da Qualidade, externo):

- Avaliação de Treinamento;
- Registro de Frequência;
- Recursos Financeiros;
- Atualização de Arquivos.

Fazem parte, ainda, do PSQ de treinamento os registros aplicáveis (formulários), que são os Registros da Qualidade utilizados no dia-a-dia do setor:

- LNT (levantamento de necessidades de treinamento).
- Registro do Treinamento - onde são registrados os treinamentos citados no PSQ, e em seguida arquivados como evidência.
- Registro de Acompanhamento Individual - são feitas atualizações nas fichas individuais dos servidores, em meio eletrônico permitindo o acompanhamento do seu desenvolvimento.
- Avaliação de Reação do Treinamento - formulário para avaliação que deve ser aplicada imediatamente após o curso, que permite aos treinados fazer observações relativas ao treinamento, instrutor, atuação do setor de treinamento.
- Avaliação do Instrutor pós-treinamento - permite ao instrutor tecer considerações acerca do nível dos treinandos, logo após o treinamento.
- Avaliação de Eficácia do Treinamento - formulário onde o chefe imediato avalia seu colaborador, decorrido certo tempo após a efetuação do treinamento.

Existem alguns outros instrumentos, que foram criados, por motivo de Auditoria Externa, ocorrida em 2002, quando foi recomendado ao NET atuar de forma mais sistemática e contínua nas observações das chefias imediatas sobre eficácia dos treinamentos disponibilizados aos seus colaboradores.

Verificadas as limitações existentes, foi solicitada pelo NET a participação em um Workshop sobre Resultados de Treinamento, tendo como facilitador um conhecido estudioso da matéria. O evento possibilitou maior entendimento sobre a importância do processo de treinamento e de avaliação dos seus resultados, o que possibilitou aos gestores de treinamento do TCE a criação e implementação de novos instrumentos para avaliar o plano semestral: O formulário denominado inventário de treinamento, no qual se encontram registrados: nome do evento de treinamento, público-alvo, justificativa, objetivo do curso, conteúdo programático, avaliação, carga horária, local e período de realização. É im-

portante ressaltar que para o preenchimento deste instrumento faz-se necessárias informações do instrutor, do responsável pelo setor, representante do NET, e em casos especiais de grupo representativo dos treinandos.

Formulário para avaliação do instrutor pós-treinamento, que já foi citado e que deve ser acompanhado de evidência objetiva do nível de aproveitamento dos treinandos (já validado e inserido no PSQ)

Relatório do Núcleo de Educação e Treinamento (NET), contendo a consolidação das avaliações de reação; o parecer da chefia imediata dos treinados sobre a eficácia do treinamento, bem como parecer e sugestões da equipe do NET sobre o evento realizado.

Reformulação do formulário referente à verificação da eficácia do treinamento.

Paralelamente, o NET vem ajustando a ferramenta Matriz de Capacitação que foi trazida até o TCE por consultores da Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG. Para agilizar sua aplicação, foi realizada na organização uma pesquisa em todos os setores, para que fossem descritas as atividades dos servidores, individualmente, tanto na área técnica como na administrativa. Terminado o levantamento, procedeu-se um ajuste para que se adequasse a Matriz de Capacitação aos objetivos da Instituição, que deverá ser aplicada, posteriormente, em período ainda a ser definido pelo nível estratégico do órgão.

5.3 MATRIZ DE CAPACITAÇÃO

A Matriz de Capacitação tem por objetivo estabelecer um Plano de Educação e Treinamento que seja adequado às necessidades da função no que diz respeito aos conhecimentos, habilidades e comportamentos, dos colaboradores para contribuir no aumento da competência e desempenho da equipe (LESSA, 2004).

As premissas do Plano de Educação e Treinamento em geral são: estar focado nas metas, no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e comportamentos dos colaboradores. Os treinamentos comportamentais devem contribuir para o aperfeiçoamento das habilidades, que são inerentes às pessoas que formam a equipe e o desenvolvimento das suas funções menos utilizadas.

Com esse instrumento, possibilita-se aos líderes de equipes gerenciar o conhecimento desenvolver a sua equipe por meio de ações que visem o aumento da eficiência, a adequação das pessoas a funções, quanto à sua personalidade e habilidades, além de contribuir para ajudar as pessoas a utilizarem seus

pontos fortes nas atividades e desenvolver as habilidades inerentes ao seu tipo para atender necessidades das demandas da equipe.

Nos processos de RH proporciona otimização, em diversas áreas e atividades (LESSA, 2004)

6 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação às informações coletadas através do questionário, foi constatado que a Matriz de Capacitação agrega valor para o setor. Isto foi assegurado de acordo com a opinião dos 04 servidores entrevistados e pertencentes ao setor de treinamento.

As justificativas por eles apresentadas apontam para as seguintes situações, abaixo apresentadas:

"considero a Matriz de Capacitação um avançado instrumento indicador dos "gaps" de conhecimento no âmbito institucional, sua utilização permitirá melhor focar as ações de treinamento que deverão estar vinculadas às necessidades prioritárias do TCE/PB".

"A Matriz de Capacitação possibilitará à organização montar o seu banco de dados de talentos, de acordo com o nível de conhecimento de seus colaboradores"; "permite verificar se há incompatibilidade ou desvio de cargo ou função"; e "relocar os servidores para os lugares certos".

Na questão 2, que aborda as dificuldades encontradas para uso da Matriz, foi coletado que os principais fatores que obstaculizam são:

"Inexistência até então, da descrição das atividades da cada setor da organização, falta de clareza por parte do TCE, dos conhecimentos, habilidades que deverão ser exigidos do colaborador; ausência de aplicativos que possibilitassem gerar relatórios dos resultados obtidos".

Ausência da descrição dos conhecimentos ideais e necessários para o desempenho de cada função, falta de estruturação da Matriz em forma de banco de dados". "Há muito desvio de função/cargo o que dificultava o detalhamento das atividades; número reduzido de servidores para aplicar as entrevistas; falta de incentivo por parte da administração com relação a aplicação e revisão dos modelos da M. C."

Na questão 3, foi apurado que todos os entrevistados, ou seja 04 servidores, defendem que sua aplicação seja feita anualmente, embora, 03 deles tenham registrado, também, que deve acontecer, sempre que houver turnover

(rotação de servidores), ingresso de novos servidores ou ainda quando houver atualização de conhecimentos (legislação ou outros).

Este dado é significativo para os profissionais do TCE, pois deverá ser amplamente divulgado o cronograma de aplicação da Matriz, para que todos tenham conhecimento do período em que serão submetidos ao processo de avaliação.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÃO

Após a análise e interpretação dos dados foi possível constatar a importância da utilização da Matriz de Capacitação na identificação das necessidades de treinamento. Os dados corroboram com esta afirmativa na medida que apontam que a totalidade dos entrevistados a consideram vantajosa para o setor, otimizando a execução das ações de treinamento, indicando lacunas de conhecimentos dos colaboradores, o que irá resultar no aumento da competência da equipe e satisfação das pessoas no trabalho e na auto realização

As dificuldades na operacionalização devem ser superadas, à medida que o novo modelo, que foi adaptado à realidade do TCE, conseguir reverter o que foi colocado pelos entrevistados.

A descrição das atividades de todos os servidores foi executada, a M.C. está apta a gerar relatórios, a direção do TCE definiu os conhecimentos técnicos e gerenciais, ideais e necessários para as funções, além do perfil (atitudes e comportamentos) que os ocupantes das funções específicas devem possuir, bem como os níveis de conhecimento (escala: 1,3,5) necessários e ideais para cada função e setor específico (tabela 2 e 3 do anexo 2).. Estes dados servirão de parâmetro para as duas outras análises: da chefia imediata (tabela 4 do anexo 2)) e do executante(tabela 5 do anexo 2)), que quando cruzados como programado pela MC, possibilitará que se conheça a necessidade individual de treinamento dos servidores (tabela 6 do anexo 2).

Sugere-se que seja aplicada anualmente, ou em casos de turnover; que os servidores tenham feedback dos resultados obtidos pela aplicação da MC , o que dará mais transparência e credibilidade ao processo; que a MC seja disponibilizada em banco de dados o que permitirá gerar subsídios acerca dos servidores (competências e habilidades) aos gerentes e à área de RH em avaliações como a de Desempenho, que o TCE ainda não dispõe, mas existem estudos neste sentido. Sugere-se ainda que esta ferramenta seja utilizada em outros órgãos da Ad-

ministração Pública, contribuindo sobremaneira para agilizar os processos de RH.

No plano piloto da MC, o foco foi o conhecimento e suas lacunas, mas dando continuidade a sua análise, sugere-se enfoque nas atividades e suas necessidades, que podem ser mutantes. Será necessário que o banco de dados seja montado com o formato atividade e conhecimento demandado ligados diretamente (um a um) para que se possa acompanhar e aferir estes resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? Revista de Administração de Empresa - RAE. São Paulo, n. 33, v. 2, p. 12-24, mar/abr. 1993.

BEZERRA, L. H. Levantamento das necessidades de treinamento. Disponível em: <www: <http://rh.com.br>> acesso em: 18 jan.2004.

BOOG, Gustavo. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, A V. de. Treinamento, Principais Métodos e Técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CARVALHO, J. T. Manual Prático de Administração de Recursos Humanos - Coletânea de Conceitos e Orientação direta e prática para alunos de administração, 2001.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas e O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A C. Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

LESSA, E. Matriz de Capacitação. Disponível em:< <http://www.elvinalessa.com.br>> Acesso em: 22 jan 2004.

MILLIONI, B. A Resultados de Treinamento. Caderno IBAP- Educação Empresarial, (Workshop n. 2)Salvador, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, A R. dos. Metodologia Científica - a construção do conhecimento. 15. ed. Rio de Janeiro: DPIA, 2002.

Tribunal de Contas do Estado da Paraíba . <<http://www.tce.pb.gov.br/inst.html>> Acesso em 22 e 26 jan 2004

TIPOS DE PESQUISA. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met02a.htm>>. Acesso em: 24 jan. 2004.

TOLEDO, F. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA¹

► **Maria de Fátima Freitas Evangelista Gondim**

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho decorre da necessidade de avaliar a efetividade dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal a seus servidores, mais precisamente, das observações emitidas em setembro de 2002, pela empresa internacional de certificação Bureau Veritas Quality (BVQI), quando da verificação dos sistemas de gestão implementados em relação aos requisitos da Norma Brasileira (NBR) Organização Internacional para a Normatização (ISO) 9001:2000 aplicáveis no Acompanhamento da Gestão Estadual (AGE) e no Acompanhamento da Gestão Municipal (AGM), momento em que ficou explicitada a necessidade de repensar o processo de treinamento no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba - TCE/PB, notadamente quanto à avaliação da eficácia dos treinamentos.

O Programa de Qualidade Total do TCE/PB foi lançado oficialmente em 13 de abril de 1998, sob a coordenação do Escritório da Qualidade - EQT -, especialmente criado com esse fim. A política da qualidade, no âmbito do TCE/PB, estabeleceu como objetivos prioritários:

¹Resumo de Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista, no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, realizado pela Escola de Contas Conselheiro Otacílio Silveira/Universidade Federal da Paraíba.

- a) capacitar e treinar as pessoas para desempenhar plenamente suas atividades;
- b) aprimorar a interação com a sociedade;
- c) responder com celeridade aos anseios da sociedade;
- d) otimizar e padronizar os procedimentos de auditoria e fiscalização;
- e) proporcionar ambiente e condições que favoreçam o crescimento do ser humano.

As profundas transformações por que passa a Administração Pública Brasileira, motivadas pela redefinição do Estado, e a adoção de novas medidas que defendam o erário contra a malversação e o desperdício dos dinheiros públicos, justificam a busca pela otimização e padronização dos procedimentos de auditoria e fiscalização, rumo à certificação.

Diante dessa realidade, o TCE/PB apresenta uma preocupação maior no tocante à capacitação de seus funcionários. Têm sido disponibilizados programas de desenvolvimento de competências gerenciais, de qualidade total, além de cursos técnicos, palestras, seminários e reuniões que contam com expressiva participação de seu corpo funcional.

Todavia, constata-se que, apesar dos grandes esforços e investimentos empregados no desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, a Instituição carece de tecnologia para avaliar os resultados dos treinamentos executados.

Na tentativa de desvendar caminhos que possibilitem aliar a escassa teoria disponível sobre resultados de treinamento à prática educacional realizada no âmbito do TCE/PB, considerou-se importante explorar essa área pouco desenvolvida no contexto brasileiro e institucional.

A possibilidade de atuar preenchendo essa lacuna suscitou a elaboração deste estudo, que buscou, primordialmente, propor um sistema de acompanhamento para avaliar os resultados de treinamentos realizados no TCE/PB; e verificar a pertinência, a relevância e a contribuição desse sistema para o aperfeiçoamento do processo de treinamento na mencionada instituição, com base na análise crítica do atual Processo de T&D.

Por se tratar de um estudo descritivo e qualitativo, que não implicará testagem de relações, optou-se, com base em Vergara (2000), por não levantar hipóteses, sendo estabelecidas suposições de que a elaboração de um sistema de avaliação de resultados de treinamento, embasado na missão, na visão e nas metas e objetivos institucionais do TCE/PB, possibilitará: o retorno, para o TCE/PB, do investimento no desenvolvimento contínuo de seus funcionários; a me-

lhoria da qualidade dos eventos de treinamento; um conjunto de indicadores de avaliação a ser utilizado em curto, médio e longo prazo; o atendimento das necessidades de treinamento e desenvolvimento; a utilização do conhecimento adquirido no treinamento no dia-a-dia do trabalho; um melhor conhecimento do público interno; a compatibilização dos interesses individuais e organizacionais; o envolvimento e o comprometimento das lideranças institucionais com o processo educativo de seus colaboradores; e a obtenção, por parte da Instituição, de benefícios decorrentes das mudanças no desempenho no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D

Em decorrência das crescentes e incessantes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que atualmente impactam o mundo do trabalho, T&D têm merecido espaço de destaque nas organizações. Da mesma maneira que as chamadas aprendizagens individual e organizacional coexistem num mesmo espaço de tempo e lugar, T&D estão intimamente relacionados, e seus conceitos já não apresentam as fronteiras que os separavam no período anterior a 1980 (BORGES-ANDRADE, 2000).

De acordo com Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996 apud BORGES-ANDRADE, 2000), o treinamento está relacionado à identificação e superação de deficiências das pessoas no exercício de suas funções. Enquanto que, Desenvolvimento (D), para Nadler (1984 apud BORGES-ANDRADE, 2000) é mais abrangente; corresponde às ações organizacionais que estimulam o livre crescimento das pessoas, não visando necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros.

Goldstein (1991 apud MOURÃO et al., 2003) define treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtida por meio da análise de tarefas, capacidades dos treinandos e princípios da tecnologia instrucional.

Milioni, consultor do IBAP - Educação Empresarial (IBAP, 2002), considera o Treinamento de Pessoal como uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos das organizações, apresenta seu curso de ação cíclico: levantamento de programas, planejamento de programas, execução de programas e avaliação de programas.

Para esse mister, é fundamental que a área de treinamento tenha acesso aos planos e às diretrizes da alta direção da instituição. À luz dessas informações, são verificadas as necessidades de qualificação dos recursos humanos.

No que se refere ao treinamento de pessoal, a primeira fase de operacionalização é a determinação do quadro de carências. Vale destacar que a Unidade de Treinamento não apresenta objetivos próprios e, sim, aqueles determinados para o segmento da organização ou mesmo por toda a organização, para onde convergem seus esforços.

Pode-se, portanto, inferir que a Unidade de Treinamento deve ser regida por uma filosofia de trabalho que lhe permita a necessária flexibilidade para agir em função dos objetivos relevantes, eleitos pela instituição conforme seus rumos e políticas.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) comentam, com base em uma visão sistêmica, que o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Entretanto, segundo eles, a maioria das organizações não elabora seus programas de treinamento de acordo com o seu planejamento estratégico, adotando como principais motivos para esses programas o's modismos e os modelos e métodos adotados pelos concorrentes, o que resulta, via de regra, em desperdício de recursos (humanos, financeiros e materiais), e pode afetar negativamente o seu desempenho.

Os objetivos organizacionais e, naturalmente, as necessidades de treinamento podem ser classificados em três categorias, segundo Odiome (IBAP, 2002):

- Objetivos de rotina: referem-se àquelas atividades que compõem o dia-a-dia da organização;
- Objetivo de correção: detecção de disfunções;
- Objetivos de inovação: necessidade de implementar ações de inovação e renovação.

Na fase de diagnose das necessidades de treinamento, o gestor de T&D deve obter os indicadores do que está motivando a ação de treinamento, os quais, mais tarde, serão os parâmetros da pesquisa de resultados pós-treinamento.

Milioni (1999a, p.298) acrescenta que, "se não se dispuser de indicadores, logo na fase que antecede a construção dos programas de treinamento, não será possível avaliar absolutamente nada".

Daí a necessidade do gestor de T&D elaborar um check-list para rastrear o desdobramento das relações de causa, efeito e conseqüências dos treinamentos realizados.

Borges-Andrade (2000), igualmente, considera que T&D podem ser vistos como um sistema, composto dos seguintes elementos: avaliação de necessidades, planejamento do treinamento (e sua execução) e avaliação de treinamento. Do primeiro para o segundo e deste para o terceiro, esses elementos mantêm entre si um fluxo constante de informações e produtos, sendo o subsistema "avaliação de treinamento", responsável maior que garante provimento de informações à retroalimentação e, portanto, possibilita o contínuo aperfeiçoamento do sistema.

Castro (2002) também compreende T&D como processo e assim descreve cada uma de suas fases:

Fase 1: Análise - Fase inicial da análise das necessidades deve responder às perguntas:

- Qual é o problema?
- O treinamento é resposta para o problema?
- Que conhecimentos e habilidades devem ser incluídos no curso de treinamento?
- Quem precisa ser treinado?

Fase 2: Projeto - Depois de definidos os problemas e determinados os treinandos e os resultados do curso, é hora de começar a fase de projeto. Durante essa fase, é desenvolvido um fluxo estratégico do treinamento que deve incluir:

- Objetivos do aprendizado;
- Esboço do conteúdo;
- Estrutura do curso;
- Métodos e meios de treinamento.

Fase 3: Desenvolvimento - As etapas relativas a essa fase são:

- Desenvolver um conjunto de materiais de treinamento;
- Fazer um teste piloto dos materiais de treinamento com a população-alvo e proceder às revisões necessárias;
- Finalizar os materiais de treinamento.

Fase 4: Implementação - Envolve a realização do programa de treinamento e atividades de acompanhamento que visem assegurar a transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho.

Fase 5 : Avaliação - Compreende a fase final do processo e busca determinar se o treinamento foi bem sucedido.

2.2. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE TREINAMENTO

De acordo com Guimarães (2003), atualmente não basta treinar; o treina-

mento precisar atingir resultados. É preciso assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização, como bem preconizam as Diretrizes para Treinamento - Norma NBR ISO 10015:2001.

O treinamento, em muitas organizações, apresenta um custo elevado e pouco ou nenhum resultado. A maior novidade das "Diretrizes para treinamento" é a orientação dada para que o treinamento seja eficiente e eficaz. Nas normas anteriores, era enfatizada a importância do treinar, mas não era cobrada a eficácia do treinamento.

Empresas de sucesso consideram treinamento o melhor investimento e têm como foco o desenvolvimento das competências essenciais para as suas atividades.

É chegado o momento de se fazer treinamento com resultados devidamente comprovados. E, para tanto, é necessário conhecer os métodos, processos e recursos para avaliar. Esse tipo de avaliação deve preocupar-se em medir a redução de custos, o aumento da produtividade e outras melhorias de desempenho. O grande desafio, na prática, é demonstrar que o treinamento foi a única causa da melhoria da performance.

Um recurso importante desse tipo de avaliação é a utilização dos objetivos específicos do treinamento para montar questionários e/ou roteiros para entrevistas de avaliação.

Dada a sua complexidade, a avaliação de resultados de treinamento é pouco utilizada. Todavia, através de metodologias que considerem aspectos tangíveis e intangíveis, cultura da empresa e a sua disponibilidade de informações, tornam-se possíveis a aferição e o acompanhamento desses resultados (GUIMARÃES, 2003).

Afirma Milioni (apud BOOG, 1999, p. 293), de forma lúcida e enfática: "Avaliar os resultados dos investimentos em T&D é um imperativo ao qual ninguém pode negar o devido provimento!".

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que, sendo a avaliação parte vital do processo de treinamento, é fundamental que os dados relativos à avaliação de treinamento sejam coletados de forma sistemática para que produzam informações úteis que facilitem a tomada de decisões pela alta administração da organização. É comum considerar-se a avaliação como o passo final do processo de treinamento. Na verdade, ela deve ser planejada quando do estabelecimento dos objetivos e integrar a fase subsequente da análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros.

De acordo com Bitencourt (2002), as práticas relativas à aprendizagem

organizacional encontram-se em fase inicial e precisam ser amadurecidas e sistematizadas para que gerem resultados nas organizações. A autora enfatiza que é necessário pensar em gestão de competências tendo como base as reflexões que privilegiem o coletivo (interações entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual) e a ênfase em ações (práticas de trabalho).

Percebe-se que a avaliação do treinamento nem sempre é utilizada como uma ferramenta constante. Ela é evitada, muitas vezes, por medo de que revele a ineficácia de alguns programas ou ameace procedimentos já estabelecidos. Os administradores precisam abordar as decisões sobre treinamento usando a abordagem diagnóstica. As pesquisas sobre treinamento têm aumentado, mas ainda existem muitas lacunas no conhecimento de seus efeitos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Para Goldstein (LACERDA, 2002, p. 1), "[...] a avaliação de treinamento é uma coleta sistemática de informações descritivas relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais." Essas informações devem servir para revisar e aprimorar programas de treinamento.

Hamblin (1978, apud GIL, 1994, p.78) define avaliação como "qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações".

Já para Kirkpatrick (apud MILIONI, 1999b, p.26):

Avaliação de resultados do treinamento é um processo, nunca uma atividade isolada, e deve estar fortemente vinculada a um diagnóstico preciso das necessidades de treinamento, aos indicadores de situação, a objetivos focados nesses indicadores e nas perspectivas de mudanças.

Kofman e Senge (1993, apud VILLARDI; LEITÃO, 2000) afirmam que uma organização de aprendizagem deve estar fincada nos seguintes alicerces:

1) uma cultura baseada em valores humanos transcendentes de amor, surpresa, humildade e compaixão;

2) um conjunto de práticas que possibilitem conversação generativa e ação coordenada e

3) a capacidade de trabalhar com o fluxo da vida como sistema [...] [onde] as pessoas possam falar de coração e conectar-se com o próximo no espírito do diálogo.

Analistas de treinamento chamam atenção para a diversidade de fatores que refletem nos níveis motivacionais e cognitivos do ser humano. Ryman e Bier-sner (1975, apud ALVES; PASQUALI; PEREIRA, 1999) avaliaram cuida-

dosamente aspectos como a duração do treinamento, a sua importância para o participante, o nível de conhecimento exigido, a livre disposição ou não em participar do evento, a validade do treinamento etc.

Noe (1986, apud ALVES; PASQUALI; PEREIRA, 1999) também aponta como muitos desses fatores influenciam os resultados dos treinamentos. Sustenta ainda que:

- os empregados participam de treinamentos, na maioria das vezes, porque alguém determina que os seus desempenhos são adequados ou não.
- o locus de controle do sujeito poderá afetar a motivação individual e a habilidade para aprender.
- a motivação para a aprendizagem poderá ser maior à medida que os treinandos sentem que podem aprender.
- os empregados precisam perceber que o ambiente de treinamento é planejado para responder aos seus esforços.
- os resultados do treinamento devem ser julgados pelos treinandos como relevantes ou como um instrumento de melhora da performance.
- mais do que a melhora na performance, o treinamento deve agregar valor para os treinandos.

Segundo Noe e Schmitt (1986, apud ALVES; PASQUALI; PEREIRA, 1999), treinandos que acreditam na importância da formação de suas habilidades ficam "satisfeitos" com o treinamento usual, são engajados em suas carreiras, envolvidos com o trabalho e se beneficiam com os resultados do treinamento.

Vê-se, assim, que muitos são os atributos e as crenças que podem determinar a efetividade dos programas instrucionais. Dessa forma, a avaliação dos resultados de treinamento deve compreender investigações feitas antes, durante e depois do treinamento.

Para Borges-Andrade (2000, p. 2), "o papel da avaliação de treinamento seria o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e compará-los com aqueles que seriam esperados. Contudo, dados nem sempre seriam colhidos em todos os níveis". O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS -, de sua autoria, abaixo transcrito, sugere que uma avaliação precisa levar em consideração múltiplas variáveis classificadas nos seguintes componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente.

Para melhor entendimento, seguem definições acerca dos componentes e subcomponentes do MAIS:

1) insumos: correspondem aos fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente associados ao treinando e anteriores ao treinamento e

que podem afetar sua realização, como por exemplo: experiências anteriores na organização e motivação antes do treinamento;

2) procedimentos: são as variáveis de planejamento instrucional e da atuação do instrutor em sala de aula para promover a aprendizagem;

3) processos: dizem respeito aos aspectos do comportamento dos treinando durante o treinamento. Podem ser avaliadas dentro do espectro do componente processo as seguintes variáveis: nível de motivação durante o curso, tempo de estudo individual, resultados de testes intermediários, número de desistentes, número de repetição de atividades e relações interpessoais verificadas no treinamento;

4) resultados: o que foi aprendido pelos treinandos ou por eles alcançados ao final do treinamento (ex: qualquer habilidade adquirida ou atitude desenvolvida) e

5) ambiente: classificado em quatro subcomponentes:

5.1) necessidades: existentes no ambiente de trabalho e que geralmente dizem respeito às lacunas entre desempenhos esperados e apresentados;

5.2) apoio: compreendem o conjunto de variáveis que ocorrem na organização ou fora dela que facilitam o processo de ensino-aprendizagem e a aplicação do aprendido no local de trabalho (ex: instalações, proporção treinando/instrutor, suporte social para transferência do aprendido no trabalho);

5.3) disseminação: diz respeito aos meios e estratégias utilizados para divulgar o treinamento;

5.4) resultados a longo prazo: são as conseqüências ambientais produzidas pela aplicação daquilo que foi aprendido no treinamento. São visualizados através da melhoria nos desempenhos individuais e organizacionais.

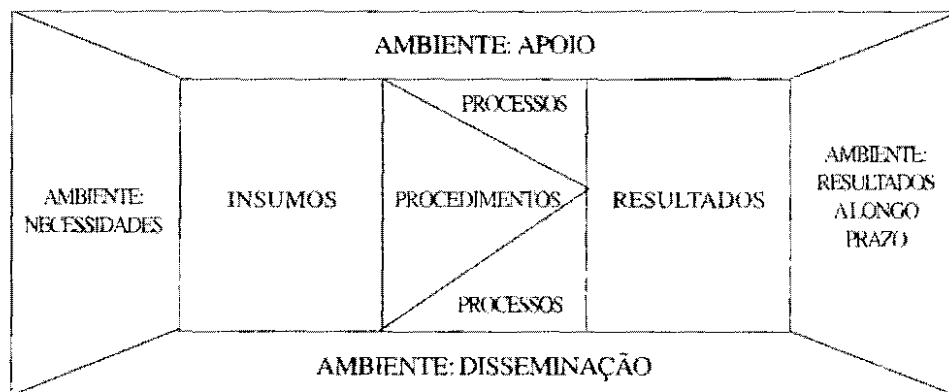


FIGURA 1: Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS

FONTE: Borges-Andrade (2000, p.3).

De acordo com Milioni (apud BOOG, 1999) e diversos estudiosos da área de T&D, como Borges-Andrade (2000), Castro (2002), entre outros, para que a avaliação de resultados surta os efeitos desejados, é preciso que os seus gestores tomem as seguintes medidas:

- fornecer orientações e instrumentar o cliente interno, para que este conduza o processo, reportando mais adiante as suas observações quanto ao processo e às mudanças que vierem a ocorrer em seguida ao treinamento na sua área de trabalho, considerando que não é recomendável avaliar o seu próprio trabalho;
- procurar chamar a atenção dos treinandos ainda na fase de diagnose das necessidades de treinamento para o momento em que serão convidados a subsidiar a pesquisa de resultados com suas percepções;
- focar a ação de treinamento em resultados;
- procurar vincular as ações de treinamento às atividades fins da instituição;
- montar os seus próprios instrumentos de avaliação, levando em consideração as especificidades da instituição em que atua.

Após a conclusão do trabalho de exploração dos resultados do treinamento, considerando-se as diversas fases do processo, parte-se para analisar, interpretar e consolidar os dados apurados. A partir do estudo dessas informações, o gestor de T&D emite relatório analítico sobre o evento.

São muitas as vantagens proporcionadas por um programa de treinamento bem sucedido.

Para Chiavenato (1999) as respostas às questões abaixo indicadas podem servir para determinar a eficácia do treinamento:

- o retrabalho foi eliminado?
- as dificuldades foram removidas?
- os custos de trabalho por unidade diminuíram?
- as pessoas se tornaram mais produtivas e felizes?
- a organização alcançou os seus objetivos estratégicos e táticos?

Segundo ele, em caso de respostas positivas a tais indagações, pode-se afirmar que o programa de treinamento foi exitoso. Se negativas, o programa não alcançou os seus objetivos, o que leva à conclusão de que o esforço não surtiu o efeito desejado.

De acordo com a metodologia disseminada pelo IBAP (2002), para que se possam identificar os resultados do treinamento com base cognitiva, deve-se pesquisar junto ao cliente interno e junto ao treinando, o que ocorreu que possa

ser creditado ao treinamento, nesse caso utilizando o sempre produtivo recurso de auto-avaliação. É preciso questionar o treinando e junto com ele rastrear os ganhos, os incrementos, as melhorias, enfim o que aconteceu em função do que tenha aplicado do conteúdo do treinamento recebido.

O gestor de T&D deve atuar como um pesquisador, colhendo informações no campo e consolidando-as em um cenário que leve a conclusões fundamentadas, o processo de prospecção que indiquem mudanças, ou não, de comportamentos e seus reflexos no âmbito geral do trabalho.

Um formulário bem montado, com questões preferencialmente dissertativas, costuma ser um excelente mobilizador das atenções a respeito dos efeitos do treinamento com base afetiva-emocional. Presta-se para metodizar o raciocínio do demandante e do treinando (auto-avaliação), estimulando ainda percepções a respeito dos efeitos do treinamento, as quais, não raro, se perdem no terreno das incertezas e da falta de hábito voltado ao autoconhecimento. Nesse tipo de treinamento, se essas percepções não forem registradas de imediato, perdem-se com o passar do tempo.

O treinamento com objetivo de ordem sensorial/motriz, por sua própria natureza, favorece a pesquisa de resultados, tendo como principal referencial de medida: a comparação antes e depois do treinamento efetuado, em um trabalho em parceria com o cliente interno (IBAP, 2002).

Eis alguns indicadores de resultados da ação de treinamento e desenvolvimento, levantados pelo IBAP (2002): Melhoria de base cognitiva - mostra em percentuais a melhoria da base cognitiva sobre um tema ou domínio; Avaliação de reação - fornece os dados da primeira impressão e/ou da satisfação dos clientes internos com uma dada ação de treinamento; Indicador de horas de treinamento por via de multiplicadores internos - expressa volume total, em dado período, de horas de treinamento executadas por via da mobilização dos multiplicadores internos; Índice de qualificação de pessoal operacional - mostra o montante da qualificação de pessoal operacional em programas de desenvolvimento da policompetência.

Com base também no IBAP (2002), enumeram-se alguns indicadores de Análise Financeira aplicáveis à gestão de treinamento e desenvolvimento no seu foco de avaliação e validação dos resultados: Índice de Custo per Capita - indica o custo por treinando de um evento de treinamento; Rateio de Custo Total de T&D Por Extrato Organizacional - Mostra a distribuição dos custos totais da área de T&D (fixos e mais os investimentos efetuados), por extrato

organizacional e permite uma leitura panorâmica de focos das ações de T&D; Investimento sobre Orçamento - Demonstra o percentual do investimento de uma ação de treinamento comparado com o orçamento total; Percentual de Evento Sobre Orçamento - Indica o desembolso sobre um dado evento de T&D em comparação com o orçamento total de investimentos da área.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho buscou propor novos instrumentos que permitam aferir melhor os resultados dos cursos ministrados no TCE/PB, verificando-se a contribuição dos treinamentos para a melhoria do desempenho funcional dos servidores..

Considerando-se os critérios de classificação propostos por Mattar (1993) e Vergara (2000), quanto aos fins, essa pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Mattar (1993, p.84) afirma que a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando "[...] familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes". A pesquisa descritiva visa descrever percepções e sugestões da equipe responsável pela gestão de T&D na Instituição. Quanto aos meios, pode ser classificada como bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque foram realizados estudos sobre os diversos assuntos explorados na fundamentação teórico-metodológica. E é também documental, porque se valeu de documentos internos da organização que dizem respeito ao objeto dessa investigação, tais como: Fluxograma de Descrição do Processo de Treinamento Interno; Fluxograma de Levantamento da Necessidade de Treinamento; Procedimento do Sistema da Qualidade -PSQ 6.01- Treinamento e os registros aplicáveis; Relatórios Trimestrais do TCE/PB e informações disponíveis na Intranet do TCE/PB.

Ao se analisar o processo de treinamento do TCE/PB, verificou-se a inexistência de indicadores e de instrumentos de aferição de resultados dos treinamentos realizados que possibilitassem o acompanhamento das atividades de capacitação. A partir daí, investiu-se no estudo do tema e na elaboração de instrumentos que permitissem esse rastreamento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D NO TCE/PB

A avaliação de resultados de Treinamento no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba passou a ser uma preocupação maior para os gestores de T&D

da Instituição a partir da Auditoria Externa que concedeu, em setembro de 2002, a certificação do segundo produto do TCE: Acompanhamento da Gestão Estadual (AGE) e Acompanhamento da Gestão Municipal (AGM). Na ocasião, o Núcleo de Educação e Treinamento - NET - recebeu recomendação no sentido de atuar de forma sistemática e contínua nas observações das chefias imediatas sobre a eficácia dos treinamentos disponibilizados aos seus colaboradores, tendo em vista a inexistência de um trabalho de resgate, aprofundamento e consolidação das observações apresentadas. Esses instrumentos, até então, eram apenas arquivados no setor de treinamento.

Verificava-se, no TCE, ausência de: qualquer forma de atuação no pós-treinamento; levantamentos estatísticos que demonstrassem a situação anterior e posterior ao evento de treinamento; listagem de dados e informações sobre os fatos que envolviam o treinamento, tais como: justificativas que o legitimaram, objetivos gerais e específicos, indicadores de mudança e de retorno dos custos com treinamento, avaliação do instrutor sobre o aproveitamento dos participantes.

Constatou-se então a premente necessidade de aprofundar estudos sobre a matéria, com o objetivo de melhorar a performance dos servidores e do TCE e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e de sua comunidade funcional.

4.2 O TREINAMENTO NO TCE COM A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9000

O processo de certificação de produtos e serviços da ISO 9000 exige que procedimentos do sistema da qualidade (PSQ) sejam criados como forma de orientar e padronizar as principais atividades de cada setor envolvido no escopo da certificação.

No que diz respeito ao Núcleo de Educação e Treinamento do Tribunal (NET), o Procedimento do Sistema da Qualidade - PSQ 6.01 normatiza a operacionalização dos treinamentos internos e determina a elaboração de um Plano Semestral de Treinamento que contempla programas de formação geral, específica e aqueles voltados para o Sistema da Qualidade.

O PSQ acima mencionado tem como objetivo estabelecer as diretrizes, regras e metodologias que vão do levantamento das necessidades de treinamento até as avaliações de: reação, do instrutor e de eficácia.

Semestralmente, até o final dos meses de maio e outubro, todos os diretores e chefes de departamentos devem encaminhar ao Departamento de Recursos Humanos e Financeiros - DRHF o Levantamento de Necessidades de

Treinamento (LNT) dos servidores sob a sua coordenação, preenchendo o formulário próprio do PSQ 6.01.

Com base no LNT, o DRHF elabora o Plano Semestral de Treinamento (PLQ - 6.01.01) para o semestre seguinte e o encaminha ao Diretor de Apoio Interno, observando as determinações previstas no aludido PSQ. No PSQ 6.01, encontra-se assim descrita a responsabilidade pela implementação e pelo cumprimento do procedimento em pauta.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE TREINAMENTO NO TCE/PB

A elaboração de instrumentos, que possibilitem melhor avaliar os resultados de treinamento no âmbito do TCE/PB, baseia-se na análise dos principais gargalos que impactam e interferem na otimização do processo de treinamento, assim resumidos:

LNT - Percebe-se a necessidade de fortalecer e sensibilizar as chefias imediatas, tornando-as parceiras de RH, conscientizando-as de seu importante papel nessa fase de diagnose das carências de treinamento do setor sob sua coordenação e alertando-as para a compatibilização das metas perseguidas pelo Tribunal e os sonhos pessoais e profissionais de seus colaboradores, partindo-se sempre da análise das competências exigidas para o desempenho de suas funções.

Registra-se que se encontra em fase final de aperfeiçoamento a matriz de capacitação, ferramenta que tem como finalidade estabelecer o Plano de Capacitação com o objetivo de maximizar os resultados da organização por meio de aumento de competência e satisfação das pessoas, com foco nas metas, conhecimentos, habilidades e perfil comportamental exigidos para a função, além de fornecer subsídios valiosos aos seguintes processos de RH: seleção e formação de equipe; remuneração e avaliação de desempenho. Essa ferramenta foi introduzida no TCE pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG com o intuito de propiciar uma visão mais ampla e precisa das lacunas de conhecimentos demandadas no Tribunal e contribuir para a eficácia dos treinamentos.

PLANO SEMESTRAL DE TREINAMENTO - Um aspecto dificultador nessa atividade é a fixação de datas para a elaboração e aprovação deste Plano, considerando-se que a gestão dos dirigentes do TCE/PB é bienal. Na prática, assiste-se à aprovação de cursos e treinamentos, que nem sempre correspondem ao escopo de atuação do novo dirigente. É bem verdade que o Tribunal já conta com um planejamento estratégico que abrange ações de curto,

médio e longo prazo. Todavia, percebe-se que o planejamento estratégico é feito após a elaboração e aprovação do Plano Semestral, a exemplo do que ocorreu na presente gestão. Essa falha precisa ser corrigida.

Observa-se, ainda, que atualmente, só existe um espaço físico para treinamento. Vê-se não raro a priorização de outros cursos/atividades em detrimento dos aprovados no Plano Semestral, o que prejudica sobremaneira o seu cumprimento. Outra anomalia que merece ser considerada é a aprovação de cursos pela alta administração sem a participação sistemática dos gestores de treinamento. As decisões são tomadas muitas vezes sem levar em conta fatores motivacionais que tanto interferem no processo de aprendizagem. As determinações são do tipo top down, vêm de cima para baixo.

O Núcleo de Educação e Treinamento também se ressentiu da ausência de critérios voltados ao processo de treinamento, o que leva à falta de compromisso de alguns participantes com os altos investimentos realizados pela Instituição, tanto em cursos internos quanto externos, impossibilitando a atuação do NET no sentido de coibir comportamentos indesejáveis e onerosos para o Tribunal. Frequentemente, servidores inscritos desistem dos cursos sem qualquer justificativa. Seria louvável a sistematização de formas de disseminação do conhecimento, de tal maneira que as pessoas beneficiadas servissem de multiplicadoras dos conhecimentos adquiridos. Tais ações fomentariam o espírito de cooperação e de equipe.

INSTRUTORES EXTERNOS - A escolha de instrutores externos é feita pautada na indicação de sua alta performance instrucional. Percebe-se, entretanto, a necessidade de transmitir a eles, previamente, os princípios da política de qualidade que permeiam a missão e visão do TCE, o que, uma vez implementado, fortalecerá a cultura organizacional.

4.4 Proposta de um Sistema de Acompanhamento de Avaliação de Resultados de Treinamento para o TCE/PB

O compartilhamento do conhecimento está sendo cada vez mais estimulado em diversas organizações e exige uma postura gerencial diferente, em que a hierarquia tem peso muito menor e os resultados a atingir ganham relevância.

Indivíduos comprometidos com a filosofia e os valores da organização tendem a apresentar níveis mais altos de transferência de novas aprendizagens no ambiente de trabalho. Percebe-se, assim, como a reação das pessoas afeta as medidas de aprendizagem e os resultados de treinamento.

Sugere-se que a pesquisa de resultados dos eventos de treinamento no TCE passe a utilizar: pesquisa por formulário com a consolidação estatística dos resultados; ação combinada entre a aplicação do formulário e a entrevista com o chefe da área atendida e ação combinada entre a aplicação do formulário e a entrevista com o servidor treinado.

Os dados coletados possibilitarão retornar ao evento de treinamento objeto de pesquisa para proceder à verificação de seus resultados, considerando: carências levantadas; justificativas que o legitimaram; objetivos; indicadores de mudanças por via do treinamento; dados estatísticos da situação anterior e posterior ao treinamento; listagem de dados e informações sobre os fatos que envolveram a ação de treinamento e relatório enumerando as contribuições/falhas do treinamento realizado.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA METODOLOGIA DE TRABALHO

No primeiro semestre do corrente ano, a equipe responsável pelas atividades de T&D no TCE/PB, incluindo a autora deste trabalho, procurando aprimorar os seus instrumentos de trabalho, dedicou-se à elaboração de novas ferramentas que permitissem melhor acompanhar, desenvolver e avaliar as atividades do Núcleo de Educação e Treinamento. Foram criados como fruto desse esforço:

1) O Inventário de Treinamento - Formulário que passou a ser preenchido para cada evento de treinamento, constante dos seguintes campos: título do evento, público alvo, justificativa de sua realização, objetivos, conteúdo programático, metodologia, recursos didáticos/logísticos, critérios de avaliação, carga horária, período e local de realização. Esse formulário é preenchido conjuntamente pelo instrutor/equipes dos setores solicitantes do treinamento e do Núcleo de Educação e Treinamento, merecendo especial destaque o tópico relativo à descrição dos objetivos, para que fiquem bastante claros os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperados ao final do evento. A intenção da construção desse instrumento foi alinhar ao Plano Semestral cada curso ministrado, relatando o histórico de sua concepção, a fim de que funcione, na fase de avaliação de resultados, como indicadores do evento.

2) Avaliação Instrutor Pós-Treinamento - Formulário preenchido pelo instrutor após a realização do curso, ocasião em que os participantes serão avaliados quanto ao nível de conhecimento, interesse, à participação e ao aproveitamento. Vale ressaltar que o NET solicita ao instrutor a realização de algum tipo de verificação que permita identificar o nível da turma antes do evento de treinamento, bem como a aplicação de algum exercício pós-treinamento que

sirva de parâmetro para avaliar o crescimento do grupo. O formulário, ora em questão, foi criado diante da necessidade de ouvir as impressões do instrutor sobre o grupo. Existia, tão somente, a Avaliação de Reação que contemplava apenas a percepção dos treinados.

3) Relatório de Resultados de Treinamento - Formulário que apresenta a consolidação das avaliações: instrutor pós-treinamento, reação e eficácia do treinamento, bem como o parecer da equipe do DRHF/NET sobre cada treinamento realizado. A intenção desse instrumento é reunir informações dos diversos atores do processo de aprendizagem que possibilitem a emissão de um parecer da equipe responsável pelo evento e, sobretudo, descobrir pontos que reclamem aprimoramento num processo contínuo voltado ao crescimento dos funcionários e da instituição.

4) Comunicado de Curso - Esse formulário surgiu da necessidade de evidenciar a não realização de cursos previstos no Plano Semestral de Treinamento por falta de adesão da clientela solicitante em decorrência de motivos diversos. Não raro, com base no levantamento de necessidades, a equipe do DRHF/NET disponibiliza o curso demandado e a clientela alvo não comparece para inscrição, o que inviabiliza a sua execução. No formulário em questão, constam: nome do curso, servidor solicitante, instrutor ministrante, horário, local, período de realização, espaço para confirmar ou não a participação, com a devida justificativa da não participação. Essa foi a forma encontrada para envolver os demandantes e salvaguardar a atuação do NET no cumprimento dos cursos listados no Plano Semestral de Treinamento.

5) Matriz de Capacitação - Trata-se de um instrumento em fase de aprimoramento, que permitirá, com base na discriminação das atividades desenvolvidas pelos ocupantes dos diversos cargos, revelar a lacuna de conhecimento apresentada por cada servidor para o desempenho de suas funções e a conseqüente necessidade de treinamento. A implementação dessa ferramenta de trabalho constituirá um grande avanço na etapa de levantamento das necessidades de treinamento e na aplicação dos investimentos destinados à capacitação, contribuindo para que o NET se firme como um centro alavancador de resultados e não de custos para o TCE.

6) Formulário de Avaliação Qualitativa de Resultados de Treinamento para ser respondido pelo Treinado - Utilizado com a finalidade de rastrear junto aos treinados os ganhos, os incrementos, as melhorias, em fim o que aconteceu em função do que foi aplicado do conteúdo do treinamento recebido.

7) Formulário de Avaliação Qualitativa de Resultados de Treinamento para ser respondido pela Chefia Imediata - Utilizado com a finalidade de rastrear junto às chefias imediatas dos treinados os ganhos, os incrementos, as melhorias, em fim o que aconteceu em função do que foi aplicado do conteúdo do treinamento recebido.

A contribuição desses formulários é metodizar o acompanhamento do cliente interno (chefe imediato) e do treinado (auto-avaliação), estimulando adequadamente as suas percepções a respeito dos efeitos do treinamento, as quais, segundo Milioni (IBAP, 2000, p.05), "[...] quase sempre se perdem no terreno das incertezas e da falta de hábito no sentido do autoconhecimento". Vale ressaltar que o formulário é um instrumento valioso para levantar dados, embora não seja um preciso recurso de medida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta o processo de T&D no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, analisado criticamente à luz de atuais estudos realizados por renomados pesquisadores da área de T&D e ressalta a importância das lideranças organizacionais no processo ensino-aprendizagem, apontando a relevância de se conhecer os métodos, processos e recursos que permitam avaliar os treinamentos desenvolvidos no TCE/PB.

Os mecanismos de avaliação perfilhados neste trabalho, que já estão sendo implantados no TCE/PB, tem como objetivo otimizar as atividades desenvolvidas pelos gestores de T&D.

As sugestões e recomendações aqui apontadas sinalizam a busca de novas perspectivas de soluções para os entraves relativos às atividades de aprendizagem no TCE/PB.

É preciso que haja a vinculação entre o treinamento e as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas mesmas necessidades. Isso parece óbvio; na prática, todavia, nem sempre acontece.

É fundamental, também, que os atuais dirigentes do TCE despertem para a importância de se criar ambientes de trabalho cuja palavra-chave seja a participação. Sobre o tema, Kliksberg (1999, apud STORINO, 2000.) afirma:

A participação produz resultados concretos e está se transformando em um novo consenso. A participação não é uma imposição, é uma oportunidade. É uma forma de gerenciar com excelência. A partir do envolvimento de um maior número de indivíduos nos processos organizacionais, há a geração de novas idéias.

Segundo esse autor, "a aprendizagem emana dos indivíduos mas o processo de aprendizagem organizacional ocorre a partir da interação social. São os indivíduos em equipe que transformam o ambiente, as tarefas, a cultura."

Brito (1997, apud STORINO, 2000) defende que as relações de poder e autoridade entre os indivíduos, no âmbito das organizações, conspiram contra a aprendizagem organizacional, gerando uma relação assimétrica entre líderes e liderados, uma vez que as lideranças formais, nas organizações tradicionais e hierárquicas, como é o caso do TCE, tendem a agir em prol da assimetria para garantir a manutenção do poder. Entretanto, para os líderes informais, a assimetria é indesejável, uma vez que costumam conquistar a sua autoridade sem qualquer tipo de imposição.

O reconhecimento de que o suporte organizacional à transferência de treinamento é fator crítico no estudo das variáveis que afetam a eficácia de programas instrucionais tem norteado a realização de pesquisas como esta no campo de Treinamento e Desenvolvimento.

Vários estudos oferecem evidências que corroboram a concepção de que a motivação do treinando para aprender apresenta efeitos sobre a aquisição, retenção e aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos em treinamento.

Finalizando, ressalta-se que, diante de alternativas voltadas a conciliar a escassa teoria disponível sobre resultados de treinamento à prática educacional realizada no âmbito da instituição em estudo, buscou-se propor um sistema de acompanhamento para avaliar os resultados de treinamento realizados no TCE/PB. Ao final das análises teóricas e práticas que subsidiaram a confecção deste trabalho, compreende-se que a implementação das diretrizes e instrumentos aqui alvitados terá o fim de provocar, em primeiro plano, as modificações esperadas no comportamento das pessoas, o que, por sua vez, acarretará, diretamente, reflexos positivos na dinâmica de funcionamento da Corte.

Esse processo haverá de pautar-se, necessariamente, na idéia de que a obtenção de resultados pressupõe a disposição de, cada vez mais, analisar cenários e tendências, identificar oportunidades e, sobretudo, romper com as resistências às mudanças, tendo sempre presente a sábia advertência formulada pelo provérbio chinês: "Quem não aprende com o passado acabará, no futuro, como refém de seus erros".

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Regina Amélia; **PASQUALI**, Luiz; **PEREIRA**, Maria Auxiliadora de Mello. Escala de satisfação com o treinamento - Esast/Telebrás/UNB. Revista de Administração de Empresa. n. 1, v. 39, p. 25-30. jan./mar.1999.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. [2002].

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento **ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: **ANPAD, 2000. ARH 258. CD-ROM.**

CASTRO, Alfredo Pires de. Avaliação e validação do treinamento. (capítulo 9). In: **BOOG**, Gustavo; **BOOG**, Magdalena (coord). Manual de gestão de pessoas e equipes. v. 2. São Paulo: Gente, 2000, p. 135-151.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, Sebastião. A hora e a vez do treinamento eficaz: diretrizes para treinamento - Norma NBR ISO 10015:2001. Disponível em: <www.tgtreinamento.com.br/artigo1.htm>. Acesso em: 14 nov. 2003.

IBAP. Resultados de treinamento: como avaliar e Mensurar os resultados dos investimentos em programa de treinamento e desenvolvimento. (Workshop n. 2). Salvador: IBAP, 2002.

LACERDA, Erika. Avaliação de impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

MILIONI, Benedito A. Avaliação e validação dos resultados dos investimentos em T&D. In: **BOOG, Gustavo G.** (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999a. p. 289-307.

MILIONI, Benedito A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: **BOOG, Gustavo G.** (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999b. p. 9-27.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, Maria Júlia Pantoja de Britto et al. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003. Anais... Atibaia-SP: **ANPAD**, 2003. Arquivo COR-271 - Organizações/ Comportamento Organizacional. CD-ROM.

STORINO, Gylcilene Ribeiro. O conceito de learning organization aplicado à administração pública brasileira. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: **ANPAD**, 2000. ARH 258. CD-ROM.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA. Intranet. Programa de Qualidade Total. Disponível em: <<http://www.tce.pb.gov.br>>. Acesso em 5 mar. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sérgio Proença. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro, n. 34, v. 3, p. 53-70, maio/jun. 2000.

BENCHMARKING PARA CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA¹

► **Tatiana Aguiar dos Santos**

Bacharela em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Ex-estagiária de Administração no Tribunal de Contas do Estado

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As atividades realizadas pelo ser humano nas organizações necessitam ser avaliadas, para que se obtenha o conhecimento da progressão ou da situação existente, e saiba se os objetos e as metas estão sendo alcançados e seguidos com eficiência e eficácia. A avaliação de desempenho é o meio de analisar esses resultados e apresentar propostas de melhoria.

Antigamente, o serviço público era sinônimo de um mau serviço, onde os servidores não prezavam pela qualidade. Porém, com a Reforma do Estado houve uma modificação desse paradigma, com a exigência de um serviço moderno e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Isso pode ser notado em algumas instituições públicas, que prestam serviço de alta qualidade comparando-se e sobressaindo-se a muitas empresas privadas. Um exemplo é o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba- TCE/PB, onde houve a modernização e melhoria dos serviços presta-

¹Resumo de Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharela em Administração de Empresas, na Universidade Federal da Paraíba, tendo como orientadora a Professora Kátia Virgínia Ayres.

dos, com a implementação do Programa de Qualidade Total em 1998 e do Programa de Modernização do Tribunal de Contas -PROMETE em 1999.

Além de muitas atividades desenvolvidas baseadas na satisfação do cliente externo e interno, foram realizadas avaliações de desempenho institucional em outubro de 1999 e em outubro de 2000, baseadas no método de auto-avaliação da gestão do Tribunal e utilizando os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, com o intuito de estabelecer um comparativo entre a situação encontrada no TCE/PB e as práticas de excelência de corporações de classe mundial. Todavia, após a elaboração dos projetos especiais para a melhoria dos resultados alcançados, não houve a continuação anual dessas avaliações institucionais (TRIBUNAL..., 2004). Em 1998, houve uma avaliação de desempenho funcional, o qual, por suas limitações e falta de clareza, gerou resistência e rejeição por parte de alguns funcionários e por isso deixou de ser utilizado. Atualmente, há na instituição, uma avaliação de estágio probatório e são usados alguns instrumentos de avaliação isolados, para verificar a produtividade e a satisfação do cliente. Contudo não existe uma avaliação de desempenho funcional periódica, contínua e integrada, que é fundamental para o conhecimento do potencial dos colaboradores da organização, para identificar os pontos fortes e tentar prevenir ou corrigir as anomalias de comportamentos individuais e processos organizacionais.

O presente estudo teve como objetivo analisar os modelos e instrumentos de Avaliação de Desempenho adotados por diversos Tribunais de Contas Estaduais, e do próprio TCE/PB e, com base nas informações levantadas, elaborar uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho Individual para o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliação de Desempenho: Histórico, Conceitos e Métodos

Desde os primórdios, quando o homem realizava suas tarefas sozinho, de certa forma, ele avaliava seu desempenho, mesmo subjetivamente, através da quantidade produzida e da satisfação dos clientes. Quando ele começou a necessitar de mais pessoas para compartilhar ou realizar suas tarefas, ele passou a exigir que essas tivessem um aproveitamento igual ou superior ao dele, avaliando o desempenho delas. Com o surgimento das organizações, métodos formais de avaliação foram surgindo e sendo sofisticados ao longo do tempo (PONTES, 1996).

Souza (2002) aponta o ano de 1980 como um marco para a moderniza-

ção dos sistemas de avaliação de desempenho, decorrente da percepção, por parte das organizações, da necessidade de implantar modelos alinhados com os novos paradigmas de gestão; e destaca os anos 90 como referência para as mudanças de avaliação no âmbito público, em todo o mundo, explicando que se iniciou, nesse período, uma crescente preocupação com a busca de revitalização do serviço público, vinculada ao aumento da exigência do cidadão, à necessidade de aumentar a produtividade e atender a objetivos e metas públicas. Ao comentar as dificuldades relativas à inserção de novas práticas de avaliação no serviço público, a referida autora destaca inúmeros questionamentos referentes à utilidade, ao ambiente, à cultura organizacional e as formas possíveis de mensuração de desempenho. Ela destaca, especialmente,

“o burocratismo, a ausência de abertura para o desenvolvimento de competências interpessoais, a falta de respeito pelas diferenças as mudanças impulsionadas apenas por pressões externas, a ausência de patrocínio governamental e da alta direção, e o não exercício da cidadania.” (p. 45).

Ao estudar a Avaliação de Desempenho precisa-se apreender o significado e a essência dos conceitos.

Para Chiavenato (1999, p. 189), Avaliação de Desempenho é “o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”. Enquanto que, para Pontes (1996, p. 22), “é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

No que se refere à responsabilidade pelo sistema de avaliação, Bohlander, Snell e Sherman (2003) argumentam que cabem à área de gestão de pessoas os papéis de supervisão e coordenação do programa, entretanto eles recomendam a participação ativa dos gerentes de nível operacional no estabelecimento dos objetivos, no planejamento e na definição de padrões de desempenho, de forma a minimizar as resistências e obter uma participação mais efetiva dos envolvidos no processo. Os referidos autores mencionam que, além dos chefes imediatos, os avaliadores mais comuns, a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo próprio funcionário, podendo representar uma auto-avaliação ou a avaliação do superior pelo subordinado; e pelos colegas (avaliação de pares), com a condução da chefia. Eles enfocam, também, os métodos de

avaliação baseados nos conceitos da Gestão pela Qualidade Total: Avaliação de Equipe, que valoriza as realizações da equipe em detrimento do desempenho individual; a Avaliação do Cliente, interno e externo; e a avaliação 360 graus, que representa uma combinação desses vários métodos, com o objetivo de obter uma visão mais ampla e, ao mesmo tempo, mais precisa do desempenho do funcionário, com o registro de pareceres dos chefes, colegas, subordinados, fornecedores e clientes.

Em relação aos métodos de avaliação, registra-se, na literatura, uma grande diversidade, desde os mais tradicionais até os mais modernos, o que exige da organização, sobretudo dos profissionais da área de recursos humanos, a escolha de um método, uma combinação de métodos ou a construção de um método mais adequado à realidade e ao objetivo organizacional. Rezende e Takeshima (2000), chamam a atenção para o fato de que os métodos têm se ampliado no aspecto quantitativo, com o aumento dos sistemas de gestão que requerem avaliação de pessoal; e no qualitativo, havendo uma maior objetividade nos fatores e critérios de medição e na aplicabilidade dos seus resultados. Esses diversos métodos são traduzidos em modelos adaptados a cada organização, expressos em instrumentos de coleta e registros de informações, como questionários, formulários e roteiros de entrevista.

Os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais são (AVALIAÇÃO..., 2003; BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003; CHIAVENATO, 1999; MARTINS, 2002):

Escalas Gráficas - determina os fatores (comportamentos e atitudes) que deverão ser avaliados, onde para cada fator é atribuído um grau, que variará conforme o desempenho, desde fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Baseia-se em uma tabela de dupla entrada, nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho.

Método da Escolha Forçada (Forced Choice)- consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de um conjunto ou bloco de frases descritivas que retratam comportamentos positivos e/ou negativos do trabalhador. O avaliador deve marcar com o sinal positivo ou negativo as afirmações que estejam intimamente relacionadas com o ocupante do cargo.

Pesquisa de Campo - requer uma avaliação inicial, com uma entrevista entre um especialista em avaliação ou supervisor com os gerentes, objetivando coletar dados a respeito dos funcionários, sendo complementada com a observação *in loco* das condições ambientais do local de trabalho, na intenção de se descobrir variáveis

intervenientes capazes de influenciar a performance individual e coletiva, o avaliador fará um planejamento das providências e acompanhará os resultados.

Método dos Incidentes Críticos - preocupa-se com desempenhos extremos, altamente positivos ou negativos, utilizando-os como padrão para avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário.

Método de Auto-Avaliação - Consiste na avaliação realizada pelo ocupante do cargo sobre o seu próprio desempenho. Traz na sua essência, a idéia de que cada trabalhador possui maturidade suficiente para posicionar-se adequadamente, de acordo com sua postura funcional.

Sistema de Análise de Resultados ou Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) - tem como particularidade a estipulação conjunta de objetivos e metas entre chefias e subordinados, com posterior acompanhamento do desempenho no que se refere ao cumprimento, ou não, dos alvos fixados. Na realidade, é um instrumento de extrema valia à administração embasada na estipulação de objetivos empresariais/funcionais e no respeito a sua consecução.

Método do Ensaio - abordagem de traços de personalidade que requer que o avaliador escreva uma descrição sobre o comportamento do funcionário, abordando pontos fortes e fracos e apresentando recomendações para o seu desenvolvimento.

Métodos Mistos - As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por terem uma grande complexidade em seus cargos.

Outros métodos, mais modernos, tem sido adotados, com destaque para o Feedback 360º já mencionado, e os métodos de avaliação das competências.

Avaliação de Desempenho por Competências - consiste em um questionário que contém as competências genéricas ou essenciais necessárias à realização de tarefas e ao desenvolvimento individual e organizacional. Essas competências representam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes pelos quais as pessoas serão avaliadas. Essa avaliação pode variar quanto à frequência ou nota. As competências podem ser retiradas de um *benchmarking* das empresas de classe mundial ou da visão, missão e valores da organização.

Em uma visão mais moderna, Bohlander, Snell e Sherman (2003), acrescentam outros métodos e os classificam em três tipos: 1) Métodos de Características de Personalidade (Escala Gráfica; Escolha Forçada e Método do Ensaio); 2) Métodos Comportamentais (Incidentes Críticos; Lista de Verificação Comportamental, composta por sentenças descritivas do comportamento; Es-

cala de Classificação Comportamental, que envolve as dimensões relevantes para o cargo; e Escala de Observação do Comportamento, que visa medir a frequência de determinados comportamentos observados); e 3) Métodos de Avaliação de Resultados (Medidas de Produtividade, tais como volume de vendas, taxa de crescimento, ou número de peças defeituosas; e Gerenciamento por Objetivos, baseado nas metas alcançadas pelos funcionários, estabelecidas de comum acordo com a chefia).

2.2. Benchmarking: Histórico, Conceitos e Métodos

Embora não represente uma novidade no contexto organizacional, o *benchmarking* têm sido cada vez mais utilizado pelas organizações em busca de uma posição competitiva.

Camp (2002) recorre a fontes de vários campos do conhecimento para demonstrar que o termo *Benchmarking* tem várias aplicações, embora todas enfatizem a idéia de referência, de fonte de inspiração. Esse autor destaca que, no dicionário Webster, o termo é enfocado como uma marca ou referência feita sobre uma rocha, muro ou edifício, utilizada pelos agrimensores para determinar a posição ou altitude em medidas topográficas ou para registros das marés; e que, na perspectiva contemporânea, refere-se à pesquisa dos melhores métodos, de forma a identificar condicionantes de um desempenho superior (CAMP apud ZAIRI; LEONARD, 1995). Do ponto de vista operacional, *benchmarking* “é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.” (CAMP, 2002, p. 10). E, em uma compreensão mais ampla no mundo organizacional, ele o define como a busca pelas melhores práticas, as quais favorecem a maximização da performance organizacional, por meio do estabelecimento de alvos operacionais, representando um componente crítico para o seu sucesso.

Em linhas gerais, as definições apresentadas na literatura (ARAÚJO, 2001; BOGAN; ENGLISH, 1996; SPENDOLINI, 1993) são muito semelhantes, enfocando a busca de inspiração nas práticas da concorrência, com as devidas adaptações, como estratégia competitiva.

Existem vários tipos de atividades de *benchmarking*, sendo definidos pelo objeto que se pretende analisar. Dentre os quais destacam-se (CAMP, 2002; SPENDEOLINI, 1993):

Benchmarking Interno: É a comparação das práticas de negócios ou operações internas entre sub-unidades ou filiais de uma organização, tendo como

objetivo identificar as melhores práticas e estabelecê-las como padrão interno de desempenho.

Benchmarking Competitivo: É a identificação de informações específicas sobre os produtos, processos e resultados de negócios dos concorrentes comparando-as com a da empresa.

Benchmarking Funcional: É análise das práticas organizacionais adotadas numa função específica da empresa reconhecida como tendo o mais avançado produto ou serviço, para serem utilizadas ou adaptadas por outras empresas.

Benchmarking Genérico: É semelhante ao funcional, exceto pelo fato de que se focaliza em processos de trabalho excelentes, e não nas práticas de negócios de uma organização ou indústria em particular.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado por meio de levantamento de dados secundários, utilizando-se a pesquisa bibliográfica sobre as temáticas avaliação de desempenho e *benchmarking*; e documental, recorrendo-se aos registros dos métodos de avaliação de desempenho realizados pelos Tribunais de Contas Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, como também aos instrumentos de avaliação utilizados pelo TCE/PB, em ocasiões anteriores, especificamente os adotados para a avaliação do desempenho e a produtividade dos servidores e do nível de satisfação de clientes. Cabe ressaltar que todas as informações levantadas foram utilizadas como referência para a elaboração da proposta para o TCE/PB, não sendo delimitadas, *a priori*, as variáveis selecionadas para análise.

Para a realização do *benchmarking* foram contatados, por correspondências, os Tribunais de Contas Estaduais, Municipais e do Distrito Federal que estivessem implementando ou aplicando avaliação de desempenho funcional, em um total de vinte e oito, dos quais apenas sete contribuíram enviando cópias e/ou projetos. Um dos tribunais informou que não desenvolvia atividades de avaliação de desempenho; outro, que o seu modelo ainda estava em fase de elaboração; e os demais não deram retorno à solicitação.

Para preservar o anonimato dos que contribuíram com suas informações, na apresentação dos resultados, os Tribunais são representados por uma sigla composta pela abreviatura da região a que pertencem; e os modelos já utilizados pelo TCE/PB serão designados pela sigla PB, como pode ser visualizado no Quadro 1.

OUTROS TRIBUNAIS	SIGLAS	TCE/PB	SIGLAS
Região Centro-Oeste	CO.J	Avaliação de Desempenho Funcional realizada em 1982	PB.I
Região Norte	N.I; N.II	Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório	PB.II
Região Nordeste	NE.I; NE.II	Avaliação de Desempenho Funcional do realizada em 1998	PB.III
Região Sudeste	SE.II	Avaliação de Desempenho Institucional	PB.IV
Região SuL	SE.I		

QUADRO 1- Participantes da Pesquisa, por região.
FONTE: Elaboração própria, 2003.

Para a análise dos dados, foram realizadas leitura e seleção das avaliações de desempenho e de outros instrumentos já utilizados pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, além do material adquirido por meio do *benchmarking* interno. Recorreu-se à análise qualitativa para as informações relativas à descrição dos métodos de avaliação de desempenho e de outros instrumentos utilizados pelos Tribunais de Contas participantes; e à quantitativa, para as informações referentes aos métodos, critérios, avaliadores, avaliados e aos indicadores mais freqüentes nas avaliações de desempenho, gerando as bases das propostas de avaliação de desempenho individual.

Para a elaboração de avaliação de desempenho objetiva, observaram-se os critérios objetivos utilizados avaliações objeto de análise, sendo selecionando os mais relevantes para as atividades do TCE/PB. E, para a base da avaliação de desempenho subjetiva, foram listados todos os indicadores (palavras), selecionando-os e agrupando-os em fatores e sub-fatores.

No que se refere à avaliação complementar a ser respondida pelo servidor, utilizou-se à pesquisa de clima organizacional realizada anteriormente pelo TCE/PB, e dentre os fatores analisados foram selecionados os que mais contribuiriam para o desempenho das atividades realizadas pelo servidor. Para avaliação a respondida pelos clientes, adotou-se como fonte as pesquisas de satisfação de clientes realizadas pelo Escritório da Qualidade Total - EQT e pelo Instituto de Desenvolvimento do Estado da Paraíba - IDEME, sendo sintetizados os indicadores mais freqüentes e importantes para o desempenho da Instituição, do setor e dos servidores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Benchmarking

A análise qualitativa dos modelos, resultante da pesquisa acerca dos elementos que constituem as avaliações de desempenho dos participantes do *benchmarking* e do referencial teórico, é apresenta e discutida como complemento à análise quantitativa.

A . Métodos de Avaliação de Desempenho

Quanto aos métodos mais frequentes nas Avaliações de Desempenho nos Tribunais de Contas analisados, constatou-se que a Escala Gráfica e a Escolha Forçada são os mais utilizados, como demonstrado na Tabela 1, e, por esse motivo, foram incluídos na proposta de modelos de avaliação de desempenho para o TCE/PB. Constata-se que a maioria dos participantes da pesquisa utiliza métodos mistos (73%) e os demais (27%) utilizam apenas um método de avaliação de desempenho.

Tabela 1- Métodos de Avaliação de Desempenho

MÉTODOS	CO. I	NE.I	NE.II	N.I	N.II	S.E.I	S..I	PB.I	PB.II	PB.III	PB.IV	Total
Escala Gráfica	X	X	X	X		X	X	X	X	X		9
Escolha Forçada		X		X	X		X					4
Pesquisa de Campo						X						1
Incidentes Críticos					X							1
Auto-Avaliação			X								X	2
APPO	X									X		2
Por Competência	X											1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2003

B. Avaliadores e Avaliados na Avaliação de Desempenho

Verificou-se que nas avaliações de desempenho realizadas pelos participantes, os avaliadores eram, geralmente, os chefes; e que os avaliados eram, tanto os subordinados quanto os chefes, como se constata nas Tabelas 2 e 3. Observa-se que alguns Tribunais indicaram utilizar mais de um avaliador e de avaliado. Para o modelo de avaliação proposto, pretende-se que os avaliadores e avaliados sejam tanto os chefes e quanto os subordinados, além de poder incluir como avaliador uma comissão ou o departamento de Recursos Humanos.

Tabela 2 - Os avaliadores nos modelos de Avaliação de Desempenho

AVALIADORES	C.O.I	N.E.I	N.E.II	N.I	N.II	S.E.I	S.I	PB.I	PB.II	PB.III	PB.IV	Total
Chefes	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0	0	9
Comissão	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
Instituição*	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	4
Subordinados	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2

*O Departamento de Recursos Humanos ou o gestor do sistema de avaliação de desempenho.
Fonte: Dados da pesquisa. 2003

Tabela 3 - Os avaliadores nos modelos de Avaliação de Desempenho

AVALIADOS	CO.I	NE.I	NE.II	N.I	N.II	S.E.I	S.I	PB.I	PB.II	PB.III	PB.IV	Total
Chefes	2	2	2	1	0	1	1	0	0	1	0	10
Comissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	00
Instituição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	01
Subordinados	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	13

Fonte: Dados da Pesquisa. 2003

C. Critérios utilizados nas Avaliações de Desempenho

Na análise dos critérios utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários observou-se que foram mencionados critérios objetivos e subjetivos. Os critérios subjetivos (são aqueles que devem ser observados, mas muitas vezes não podem ser materializados) apresentaram-se mais freqüentemente (75%); e os objetivos (são aqueles que podem ser materializados e documentados) em apenas 30% dos modelos analisados, conforme demonstra a Tabela 4. Diante disto, as avaliações de desempenho terão tanto critérios subjetivos quanto objetivos.

Tabela 4 - Os avaliadores nos modelos de Avaliação de Desempenho

AVALIADOS	CO.I	NE.I	NE.II	N.I	N.II	S.E.I	S.I	PB.I	PB.II	PB.III	PB.IV	Total
Objetivos	X					X		X		X	X	5
Subjetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10

Fonte: Dados da Pesquisa. 2003

Indicadores utilizados nas avaliações objetivas

Para o levantamento dos indicadores objetivos de avaliação, recorreu-se aos modelos de Avaliação de Desempenho do TCE/PB utilizados em 1982 e 1998; e dos Tribunais de Contas CO.I e SE.I, pois apenas esses utilizam critérios objetivos, sendo registrados: assiduidade (frequência); participação como instrutor ou palestrante em eventos; participação em grupos de trabalho e/ou comissão; pontualidade; publicação de artigos; reconhecimento; tempo de serviço; e titulação, conforme se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5- Indicadores utilizados nas Avaliações de Desempenho Objetivas

INDICADORES	CO.I	SE.I	PB.II	PB.III	TOTAL
Assiduidade (frequência)			X	X	2
Participar de eventos culturais e sociais	X	X			2
Participar de grupo de trabalho e/ou comissão	X	X			2
Pontualidade			X	X	2
Publicar artigos		X		X	2
Reconhecimento	X	X			2
Tempo de serviço		X		X	2
Titulação	X	X			2
Acompanhamento da execução de contratos	X				1
Aproveitamento de idéias e sugestões	X				1
Cargo Comissionado				X	1
Chefiar equipes ou grupos envolvidos com as metas				X	1
Cumprimento de metas	X				1
Desempenho nas atividades de Capacitação	X				1
Entrega tempestiva da declaração de bens	X				1
Entrega tempestiva do exame periódico de saúde	X				1
Exercer o Magistério		X			1
Gerência de Projetos	X				1
Multiplicação de conhecimento	X				1
Participar como instrutor ou palestrante em eventos		X			1
Participar de comissões instituídas pelo Presidente				X	1
Participar de equipes envolvidas com as metas				X	1

Tabela 5- Indicadores utilizados nas Avaliações de Desempenho Objetivas (Continuação)

INDICADORES	CO.I	SE.I	PB.II	PB.III	TOTAL
Participar de programas especiais de auditoria e controle externo				X	1
Produtividade				X	1
Publicar obras		X			1
Tribunal conseguir ultrapassar o número de julgamentos				X	1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2003

Observa-se que alguns dos indicadores mais freqüentes podem ser condensados em um único fator ou fazer parte dele, por serem relacionados ou se complementarem, tais como:

- a) Participar de comissões, grupos e programas especiais de auditoria e controle externo.
- b) Cumprimento de metas, incluindo-se a produtividade, fazer parte de equipes como chefe ou colaborador para atingir as metas do TCE/PB, como também ajudá-lo a superar o número de processos julgados.
- c) Multiplicar conhecimentos, que envolve: a participação em eventos sociais ou culturais, podendo ser instrutor ou palestrante, além de exercer o magistério e publicar artigos ou obras.

Outros indicadores, apesar de não serem citados com maior freqüência, são interessantes para o TCE/PB, por apresentarem relação com os seus objetivos e metas atuais, tais como: desempenho das atividades de capacitação e aproveitamento de idéias e sugestões. Sugere-se que o indicador reconhecimento seja uma forma de valorizar os que obtiveram resultados satisfatórios nas avaliações ou em outros programas institucionais, como também que os indicadores assiduidade e pontualidade sejam incluídos na Avaliação Subjetiva, pois acredita-se que o chefe tem mais condições de analisar o impacto desses indicadores nas atividades desempenhadas. Os demais indicadores não correspondem à realidade organizacional do TCE/PB.

Entende-se que essas avaliações objetivas, que têm por finalidade aferir o rendimento do servidor em relação aos requisitos que independem de avaliação pessoal do chefe imediato, deverão ser realizadas pela Instituição com seus servidores, chefes e subordinados.

– Indicadores utilizados nas avaliações subjetivas

Para o levantamento dos indicadores utilizados nas avaliações subjetivas, foram consultados todos os modelos disponíveis pelos órgãos pesquisados; e listados todos os fatores utilizados nas avaliações subjetivas de chefes e subordinados, sendo encontrados, com maior frequência iniciativa, assiduidade, pontualidade e qualidade de trabalho, conforme se observa na Tabela 6.

Tabela 6- Indicadores subjetivos mais freqüentes nas Avaliações de Desempenho

AVALIADOS	CO.I	NE.I	NE.II	N.I	N.II	S.E.I	S.I	PB.I	PB.II	PB.III	Total
Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X			8
Assiduidade	X	X		X	X		X	X	X		7
Pontualidade	X	X		X	X		X	X			6
Qualidade do trabalho		X	X	X		X	X				5
Cooperação	X			X	X		X				4
Criatividade	X		X	X				X			4
Disciplina	X				X		X		X		4
Liderança	X		X	X	X						4
Relacionamento Interpessoal			X	X	X		X				4
Responsabilidade		X		X	X			X			4
Conhecimento do trabalho		X		X	X						3
Dedicação			X	X			X				3

Fonte: Dados da Pesquisa, 2003.

Tabela 6- Indicadores subjetivos mais freqüentes nas Avaliações de Desempenho (continuação)

AVALIADOS	CO.I	NE.I	NE.II	N.I	N.II	S.E.I	S.I	PB.I	PB.II	PB.III	Total
Eficiência					X		X		X		3
Espírito de Equipe	X		X					X			3
Ética Profissional		X				X	X				3
Participação em grupos ou comissões	X	X								X	3
Produtividade			X	X	X						3
Comprometimento			X				X				2
Conhecimento técnico	X		X								2
Frequência no local de trabalho							X			X	2
Idoneidade Moral							X		X		2
Interesse				X	X						2
Participação em eventos culturais e sociais	X	X									2
Participação/apresentador ou expositor (eventos)		X								X	2
Qualidade			X		X						2
Quantidade de trabalho		X					X				2

Fonte: Dados da Pesquisa, 2003

A partir desse levantamento, e considerando-se também os itens que foram mencionados por apenas um órgão, realizou-se outra análise, aglutinando-se os indicadores de acordo com o seu significado, agrupando-os em fatores gerais e em seguida, em subfatores, gerando os resultados que podem ser visualizados na Tabela 7. Observa-se que, dentre os fatores gerais, o mais freqüente foi eficiência, composto pelos subfatores qualidade, domínio e criatividade e iniciativa no trabalho. Para complementar essas análises, destacaram-se dos fatores e sub-fatores as ações, as atitudes e os comportamentos mais freqüentemente mencionados.

Tabela 7- Frequência de ocorrência dos indicadores de avaliação de desempenho subjetivas, por fator

FATOR	N	%
I-ÉTICA PROFISSIONAL		
Conduta Profissional	2	16,6
Ética	4	33,3
Guarda sigilo das informações	1	8,3
Zelo pelo Patrimônio Público	3	25,0
Receptividade à críticas	1	8,3
Respeito à individualidade	1	8,3
Total	12	100,0
II - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
Colabora com os colegas	7	35,0
Cordialidade	6	30,0
Espírito de Equipe	3	15,0
Integração	3	15,0
Relacionamento com o público	1	5,0
Total	20	100,0
III - ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE		
Comparecimento ao trabalho	11	52,3
Cumprimento do horário	9	42,0
Permanência no local de trabalho	1	4,7
Total	21	100,0

FATOR	N	%
IV - DISCIPLINA		
Comprometimento e dedicação	5	20,0
Compromisso	3	12,0
Dedicação	5	20,0
Disciplina	5	20,0
Responsabilidade	5	20,0
Subordinação	1	4,0
Voluntariedade	1	4,0
Total	25	100,0
FATOR	N	%
V -EFICIÊNCIA		
Qualidade do Trabalho		
Atinge as expectativas	2	9,0
Capacidade de análise	4	18,0
Capacidade de expressão	9	41,0
Organização do trabalho	3	14,0
Quantidade de trabalho	2	9,0
Satisfação do usuário	2	9,0
Total	22	100,0
DOMÍNIO DO TRABALHO		
Aperfeiçoamento	1	10,0
Conhecimento técnico	9	90,0
Total	10	100,0
Criatividade e Iniciativa		
Agir independente	2	11,0
Atitude pró-ativa	1	5,6
Contribuição criativa	6	33,0
Iniciativa	9	50,0
Total	18	100,0
VI - GESTÃO DE PESSOAS	N	%
Administrador de conflitos	3	16,0
Analista de riscos e oportunidades	3	16,0
Capacidade de convencimento	1	5,3
Capacidade gerencial	7	37,0
Desenvolvimento de pessoas	3	16,0
Gerência Participativa	2	11,0
Total	19	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2003.

4.2 PROPOSTA DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir dos estudos teóricos e documentais, passa-se a apresentar sugestões de modelos de Avaliação de Desempenho que poderão ser adotados pelo TCE/PB. Ressalta-se que, para cada um dos cinco tipos de avaliação propostos ao TCE/PB (Avaliação Objetiva, Avaliação Subjetiva pelo Chefe e pelo Subordinado, Avaliação Complementar pelo Cliente e a Avaliação Complementar pelos Servidores), foram criados formulários e roteiros de entrevista para a coleta e registro de informações, os quais estão, neste momento, sendo revisados e aperfeiçoados pela equipe envolvida no projeto. Por esse motivo, optou-se por apresentar, neste trabalho, apenas partes de cada um desses instrumentos, de forma a ilustrar as explicações sobre o conteúdo e a aplicação de cada um deles.

Entre os modelos propostos, observa-se que apenas os três primeiros servirão como base para a pontuação da avaliação de desempenho funcional, que deverá ser realizada semestralmente; e que os modelos de avaliação complementar servirão de parâmetro de estudo para avaliar algumas oportunidades de melhorias na Instituição e nos setores, não sendo, inicialmente, computados na avaliação de desempenho dos servidores.

AVALIAÇÃO OBJETIVA:

Tem por finalidade aferir o rendimento do servidor em relação a quesitos que independem de avaliação pessoal do chefe imediato; deverá ser realizada pela Instituição com seus servidores, chefes e subordinados. Exemplificando, apresentam-se nas Figuras 1 a 3 alguns itens a serem avaliados e, logo após, os manuais de procedimentos e critérios a serem consultados nessas avaliações.

Nome		Matrícula:
Cargo:	Função:	
Departamento:	Período de realização:	
QUESITOS PONTUÁVEIS PARA FINS DE AVALIAÇÃO		
I- Multiplicação de Conhecimento		
Discriminação	Pontos	Observação
a) Ser Instrutor interno para funcionários e jurisdicionados	a) Funcionários: 2,0 b) Jurisdicionados: 2,0	A pontuação limita-se a uma participação em cada item.
II- Cumprimento de Metas		
a) Cumprimento das metas individuais e do setor, estabelecida pelo TCE/PB	a) Individuais: 2,0 b) Setoriais: 3,0	Esses dados serão fornecidos ao DRHF pelas chefias imediatas.
III- Titulação		
1) Diploma ou certificado de curso, nos vários níveis, correlato com as atividades desenvolvidas no órgão	a) 1º Grau: 1,0 b) 2º Grau: 1,5 c) Graduação: 2,0 d) Especialização ou MBA: 3,0 e) Mestrado: 4,0 f) Doutorado: 5,0	Fará jus a pontuação somente quando o servidor concluir o curso e encaminhar ao DRHF a cópia autenticada para arquivamento.

Figura 1 Proposta de Modelo de Avaliação Objetiva
Fonte: Elaboração Própria, 2003

Manual de procedimentos e critérios da avaliação objetiva: Os dados acima não poderão ser usados para pontuar em mais de uma avaliação. O cumprimento de metas será acompanhado pelo Sistema de Gestão à Vista, fixado painéis de controle nos setores. Essa será feita com base nos dados do DRHF, que acompanhará e a consolidará as avaliações, porém é de responsabilidade dos setores indicados o repasse e a atualização dos respectivos dados. A pontuação máxima da avaliação objetiva será de cinquenta pontos.

AVALIAÇÃO SUBJETIVA

a) Dos chefes:

Marque com um sinal de mais (+) no(s) fator(es) que esse servidor tem um desempenho satisfatório e de menos(-) no(s) que ele precisa adquirir ou melhorar.

1. Idoneidade moral:

1.1. Na ética profissional quanto à (ao):

- () Guarda de sigilo das informações.
- () Respeito as idéias, as características individuais e as pessoas.
- () Zelo pelo patrimônio público (economia e utilização correta).

2. Na Assiduidade e Pontualidade quanto à (ao):

- () Comparecimento e permanência em sala.
- () Pontualidade na entrega dos trabalhos.
- () Cumprimento do horário de chegada e saída.

Figura 2 Proposta de Modelo de Avaliação Subjetiva dos Chefes

Fonte: Elaboração Própria, 2003.

Manual de Procedimentos e Critérios da Avaliação Subjetiva dos

Chefes: Os chefes serão avaliados por todos os seus subordinados diretos. A consolidação será feita pelo DRHF, que fará a média, dividindo a pontuação geral por indicadores pelo número de avaliados. Da questão 1 a 4.3 cada indicador corresponderá a um ponto e meio, e na questão 5 cada indicador corresponderá a dois pontos, pois para os chefes a gestão de pessoas é o principal indicador do desempenho desse cargo. A pontuação máxima será de cinquenta pontos. Os fatores de desempenho estabelecidos para avaliação foram:

1) Idoneidade moral - Conjunto de qualidades morais que distinguem o servidor pela sua conduta profissional e pelo relacionamento com as pessoas.

2) Assiduidade e pontualidade - Comparecimento e permanência em sala, sendo pontual no horário e na entrega dos trabalhos.

3) Disciplina - É o comprometimento e a responsabilidade no trabalho, observando a hierarquia.

4) Eficiência - É a qualidade e domínio do trabalho, tendo iniciativa e criatividade.

5) Gestão de Pessoas - É capacidade gerencial de analisar riscos e responsabilidades tomando decisões, liderando e desenvolvendo pessoas.

b) Dos Subordinados:

1) Marque com um sinal de mais (+) no(s) fator(es) que esse servidor tem um desempenho satisfatório e de menos(-) no(s) que ele precisa adquirir ou melhorar.

1 Idoneidade moral:

1.1 Na ética profissional quanto à (ao):

- () Guarda de sigilo das informações.
- () Respeito as idéias, as características individuais e as pessoas.
- () Zelo pelo patrimônio público (economia e utilização correta).

2 Na Assiduidade e Pontualidade quanto à (ao):

- () Comparecimento e permanência em sala.
- () Pontualidade na entrega dos trabalhos.
- () Cumprimento do horário de chegada e saída.

Figura 3 Proposta de Modelo de Avaliação Subjetiva dos Subordinados

Fonte: Elaboração Própria, 2003.

Manual de procedimentos e critérios da avaliação subjetiva: Os subordinados serão avaliados pelos seus chefes imediatos a cada seis meses. O chefe deve acompanhar o desenvolvimento do subordinado para poder avaliá-lo com fidedignidade. Os fatores de desempenho estabelecidos para avaliação foram:

1) 1. Idoneidade moral - Conjunto Qualidades morais que distinguem o servidor pela sua conduta profissional e pelo relacionamento com as pessoas.

2) Assiduidade e pontualidade - Comparecimento e permanência em sala, sendo pontual no horário e na entrega dos trabalhos.

3) Disciplina - É o comprometimento e a responsabilidade no trabalho, observando a hierarquia.

4) Eficiência - É a qualidade e domínio do trabalho, tendo iniciativa e criatividade.

Para a avaliação de desempenho subjetiva do subordinado, cada indicador valerá dois pontos e meio. A pontuação máxima será de cinquenta pontos. Dessa forma, o resultado geral das Avaliações de Desempenho Funcional terá a

seguinte pontuação: Avaliação Objetiva, 50 pontos; e Avaliação Subjetiva, 50 pontos, totalizando 100 pontos.

AVALIAÇÕES COMPLEMENTARES

As avaliações complementares são fundamentais para que se compreendam os fatores internos e externos que mais contribuem para os resultados de desempenho na realização das atividades pelos servidores, tendo em vista que elas analisam o que os clientes e os servidores esperam da Instituição, e o que os clientes fazem que podem contribuir para o desempenho, satisfatório ou não, do servidor, por meio da análise das expectativas dos clientes internos e externos. Ressalta-se que os modelos de avaliação complementares não terão, inicialmente, seus pontos computados na avaliação de desempenho funcional.

Depois de realizar alguns testes, para avaliar algumas oportunidades de melhorias em relação à Instituição, ao que os servidores esperam dela, à satisfação e as expectativas de cliente, devem ser adotados planos para amenizar os problemas ou extingui-los. E, só após essa etapa, deve-se inserir a avaliação complementar no somatório de pontos da avaliação de desempenho dos servidores, como forma de obter e manter os níveis de satisfação alcançados.

a) avaliação pelo servidor: A Avaliação pelo Servidor é aquela que os funcionários farão da Instituição e dos clientes, terá como base os indicadores da pesquisa do clima organizacional realizada no TCE/PB. Essa avaliação contribuirá para descobrir e compreender as possíveis causas de problemas no trabalho que poderão acarretar um desempenho insatisfatório do servidor. Para avaliar a Instituição os critérios selecionados de acordo com a realidade organizacional foram:

- Ambiente físico e recursos tecnológicos;
- Coerência do discurso da empresa com as práticas organizacionais;
- Política de Recursos Humanos: Salários, Promoções, Benefícios Sociais, Reconhecimentos, Treinamentos (Programas de Desenvolvimento) e Avaliação de Desempenho;
- Relacionamento Interpessoal com os vários níveis hierárquicos.
- Rotinas de trabalho (proposição de desafios) e ambiente de trabalho.

E para avaliar os clientes, em relação ao que ele faz e prejudica o desempenho das atividades do servidor, os critérios são: Capacidade de expressão (oral e escrita); Conhecimento dos procedimentos da organização; Cumprimento de prazos; Ética profissional; Relacionamento interpessoal (cordialidade).

Manual de procedimentos e critérios da avaliação pelo servidor:

Essa avaliação não contará pontos na Avaliação de Desempenho Geral do servidor, ela servirá para a análise da situação encontrada e para identificar, caso ocorra, os motivos de um desempenho insatisfatório e estabelecimento de planos de ação. Mas, para efeito de consolidação dos dados, os fatores da avaliação serão pontuados de acordo com o grau de satisfação: 1,0 (muito satisfeito); 0,5 (satisfeito); e 0,0 (insatisfeito).

E a avaliação dos clientes externos, feita pelos servidores, deverá ser consolidada, atribuindo-se um ponto para cada fator indicado e feita a média de incidência deles, para saber qual o tem mais impacta no desempenho das atividades dos servidores. Essas avaliações deverão ser aplicadas semestralmente, sendo encaminhada a cada servidor pelo DRHF, que também fará as consolidações, disponibilizar os resultados para conhecimento da organização e fará planos de ação para amenizar ou extinguir os problemas encontrados.

b) avaliação pelo cliente: A base da avaliação dos clientes em relação a Instituição, aos servidores (chefes/subordinados) e aos setores, teve como pilar as avaliações de satisfação dos clientes externos realizadas pelo EQT e pelo IDEME. A partir da análise das descrições das pesquisas, foram sintetizados os indicadores mais frequentes e impactantes no desempenho da Instituição, do setor e do servidor.

Manual de procedimentos e critérios da avaliação pelos clientes:

Essa avaliação objetiva analisar o nível de satisfação dos clientes externos com o desempenho da Instituição, devendo ser feita mensalmente. Os formulários deverão ser entregues aos clientes na portaria, com as explicações necessárias, por um funcionário específico e, após seu preenchimento, deverá ser depositado em uma caixa de coleta, sendo encaminhados periodicamente ao EQT para consolidação dos resultados. O EQT providenciará painéis demonstrativos do grau de satisfação com a Instituição, os quais serão disponibilizados aos servidores, cabendo, ao Diretor Geral da Instituição, providenciar as respostas a sugestões, comentários e dúvidas apresentadas, de forma individualizada, no caso do cliente ter se identificado, e de forma coletiva, com a utilização do mural de avisos da Instituição. Ressalta-se que os indicadores nesta avaliação também serão pontuados de acordo com o grau de satisfação: 1,0 (muito satisfeito); 0,5 (satisfeito); e 0,0 (insatisfeito).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos modelos de Avaliação de Desempenho Individual sugeridos, entende-se que a pontuação aferida, a cada quesito das propostas de avaliação de desempenho funcional, deverá ser revista, periodicamente, para possíveis adaptações às necessidades da empresa; e que é de fundamental importância que a alta administração valorize e priorize essas ações e que, antes de aplicá-las, realize um trabalho de sensibilização e treinamento das pessoas envolvidas no processo, para que elas compreendam a sua importância para o desenvolvimento dos funcionários e principalmente da organização. Em termos práticos, recomenda-se que os formulários sejam disponibilizados na *intranet* e que os resultados sejam registrados em um banco de dados, de forma a possibilitar um processamento de informações mais rápido e preciso.

A manutenção de um banco de dados, completo e atualizado, sobre a performance de cada servidor, oferecerá ao DRHF uma eficiente ferramenta para a elaboração e apresentação de *feedbacks*, por meio da emissão de relatórios individuais e setoriais, que confrontem as informações e apontem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Desse modo, o DRHF poderá traçar, juntamente com o servidor e seu chefe imediato, um Plano de Ação, que aborde as responsabilidades e atividades, organizacionais e individuais, necessárias à manutenção do desempenho desejado e a correção do desempenho aquém do esperado. Acredita-se que esse banco de dados poderá, inclusive, ser considerado como um Banco de Talentos, tendo em vista que poderá facilitar a identificação de possíveis instrutores internos; contribuir para o levantamento de necessidade de treinamento, buscando avaliar as reais necessidades do servidor e da instituição; e proporcionar indicadores e critérios para a elaboração de sistemas de premiação e reconhecimento dos colaboradores que se destacam na organização, podendo, no futuro, servir como uma das principais referências para a reformulação da avaliação instituída no Plano de Cargo e Carreira do Tribunal, possibilitando ascensões funcionais.

Registra-se, entretanto, que para a realização de uma avaliação do desempenho do TCE/PB de forma mais efetiva, deverão ser adotados, além da avaliação individual, outros instrumentos de análise que enfoquem a organização como um todo, a Avaliação de Desempenho Institucional, já utilizada por diversos órgãos públicos, sobretudo no âmbito federal; sendo oportuna, também, a inclusão de avaliações mais detalhadas e aprofundadas, a exemplo da avaliação do clima organizacional.

Diante dessas considerações, entende-se que a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba torna-se imprescindível, neste novo cenário de modernização do serviço público brasileiro, visto que proporciona uma análise do desempenho dos funcionários no passado e as performances atuais, avaliando, de forma sistemática a sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, e identificando as deficiências individuais, e por setor, com o objetivo de preveni-las e/ou corrigi-las, proporcionando o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Essa avaliação terá como objetivo primordial o acompanhamento individual de cada servidor na sua função, auxiliando nas alternâncias de setores (*job rotation*), fornecendo subsídios ao levantamento das necessidades de treinamento e favorecendo o mapeamento dos recursos humanos existentes na organização.

Finalizando, observa-se que o sistema de avaliação de desempenho funcional aqui proposto caracteriza-se como um modelo integrado, que considera o servidor em sua totalidade, considerando suas competências e condutas, passíveis de aferição, as quais contribuem para o desenvolvimento organizacional, abandonando do paradigma reducionista de que “o bom servidor é aquele que chega na hora e instrui muitos processos”, e passando a valorizar aqueles colaboradores que se preocupam com a qualidade total e com a imagem da empresa, cumprem e/ou superam as metas estabelecidas, estão sempre motivados, cooperam com os colegas, contribuem com idéias e sugestões, participam das atividades de capacitação e de eventos culturais e sociais, buscam a atualização e são disseminadores do conhecimento, o que irá favorecer a continuidade dos bons serviços prestados ao cidadão-cliente pela Instituição.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

AVALIAÇÃO de desempenho. Portal Unice, 2003. Disponível em <<http://www.unice.br/~sarah/rh.htm-5k>>. Acesso em 09 de fevereiro de 2003.

BOGAN, Christopher E; **ENGLISH**, Michael J. *Benchmarking*. aplicações práticas e melhoria contínua. Tradução: Miguel Cabrera; revisão técnica: Alexis Pressmann Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOHLANDER, G; **SNELL**, S.; **SHERMAN**, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMP, Robert C. *Benchmarking*: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINS, Claerte. Avaliação de Desempenho. In: **BOOG**, G; **BOOG**, M (coord.) *Manual de Gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51-62.

PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. 6 ed. São Paulo: LTr, 1996.

REZENDE, E.; **TAKESHIMA**, M. L. *RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, V. L. *Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*; Tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Eduardo Correa Moura. São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA. Atividades do EQT. Disponível em <<http://www.tce.pb.gov.br>>. Acesso em 24 de agosto de 2004.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. *Benchmarking Prático: o guia completo*. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1995.

A APLICABILIDADE DE MULTAS COMINATÓRIAS AOS GESTORES PÚBLICOS NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

► **Adriano Wagner Matias Ribeiro**

Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ. Especialista em Direito Municipal pela Escola de Contas Cons. Olacílio da Silveira - ECOSIL-TCE/PB. Chefe de Gabinete no TCE/PB.

SUMÁRIO

Capítulo I - Da Multa. 1.1 Etimologia. 1.2 História. 1.3 Modalidades da Multa. **Capítulo II** - Da Multa Cominatória. 2.1 Conceito e Origem. 2.2 Natureza Jurídica. 2.3 Competência Normativa e Punitiva do TCE-Pb. 2.3.1 Competência Normativa e Punitiva dos Tribunais de Contas nas Constituições Federal e Estadual. 2.3.2 Os Princípios do Devido Processo Legal, Da Ampla Defesa e do Contraditório na Aplicação das Multas Cominatórias. 2.3.3 Decisões Judiciais e Resoluções do Tce-Pb Aplicáveis à Espécie. **Capítulo III** - Da Conclusão. 3.1 Resultados Obtidos no Âmbito do Estado da Paraíba. 3.2 Considerações Finais. Referências.

CAPÍTULO I - DA MULTA

1.1. ETIMOLOGIA

Etimologicamente, a palavra multa deriva do latim, mais precisamente de *mulcta*, *multae* ou *multa*, conforme De Plácido e Silva e Antônio Houaiss (1967, p. 1043; 2001, p. 1976), tendo como sentido primeiro o de pena pecuniária.

1.2. HISTÓRIA

Ensina a história que as primeiras manifestações comerciais giraram em torno do escambo, que nada mais era do que a troca de mercadorias. Na Grécia pré-helênica o principal produto que servia como unidade de escambo era o boi, ficando o termo *pecúnia*, que no seu sentido próprio correspondia a "ter em bois", equivalente a moeda, dinheiro. Contudo, acompanhando o ritmo da evolução comercial, ficou o escambo em desuso, preferindo-se, assim, os metais nas transações comerciais.

No Egito antigo, também se deu o uso de metais (cobre, bronze, ouro e prata), divididos, inicialmente, em pepitas e palhetas, e mais tarde em formas de lingotes ou de anéis, determinando-se o valor pela pesagem.

Com a introdução dos metais no comércio, criou-se uma espécie de peso-padrão para cada mercadoria, que logo passou a ser usado como "salário" e como "multa", neste caso, utilizava-se algum tipo de cálculo de juros primários para se obter um certo valor da mesma, iniciando-se o conceito de multa civil.

No âmbito do direito penal, após o desuso da Lei de Talião (olho por olho, dente por dente) e com o advento do Talmud (livro sagrado dos judeus), começou a ocorrer uma evolução nas sanções existentes, sendo, gradativamente, substituídas pela multa, prisão e imposição de gravames físicos. Em Roma, durante o período do Império, a pena de multa era freqüentemente usada quanto aos crimes comuns. Características iniciais da multa penal.

1.3. MODALIDADES DE MULTA

De Plácido e Silva (1967, 1043) ensina que a multa toma diversas denominações, segundo a natureza do ato ou fato que a motiva, pelo que, complementando com Iêdo Batista Neves (1997, p. 1381-1382) chega-se as seguintes modalidades:

Multa Civil - é a sanção pecuniária da legislação civil em oposição à sanção penal, oriunda de crimes ou contravenções.

Multa Compensatória - serve para compensar as perdas e danos de-

correntes de infração contratual, aplicada no caso de inexecução total ou parcial da obrigação. Também é conhecida como pena convencional ou cláusula penal, pois estão ligadas diretamente a um acordo de vontades.

Multa Fiscal - é a penalidade pecuniária por infringência às leis fiscais, impostas por autoridade fiscal, através de um processo administrativo, podendo, no entanto, ser fixa e já estar esculpida no próprio corpo da lei, assemelhando-se a multa compensatória.

Multa Moratória - diz-se quando há um retardamento na execução de uma obrigação contratada, que gera um ressarcimento pelo prejuízo sofrido pelo credor.

Multa Penal - é a conhecida pena de multa, que pode ser principal ou acessória, conforme estipulado pela legislação penal, obrigando o infrator a pagar certa quantia em dinheiro.

Multa Penitencial - são as arras ou sinal, encontradas no novo Código Civil, Lei 10.406/2002, nos artigos 417 a 420, prevendo que:

[...]a parte que deu as arras não executar o contrato, poderá a outra tê-lo por desfeito, retendo-as; se a inexecução for de quem recebeu as arras, poderá quem as deu haver o contrato por desfeito, e exigir sua devolução mais o equivalente, com atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, juros e honorários de advogado (art. 418).

Podendo, ainda, exigir-se uma indenização suplementar, se houver prova de maior prejuízo, ficando o sinal como taxa mínima, ou exigir a execução do contrato, mais perdas e danos, ficando o sinal ou arras como o valor mínimo da indenização.

Multa Processual - refere-se à multa aplicada pelo juiz a uma ou ambas as partes por realização de atos reprováveis ou embaraço no curso do processo.

Multa Sanção - decorre do caráter repressor da multa, que tem o condão de sancionar a quem descumpriu lei ou contrato. Esse tipo de multa encontra similaridade com várias outras multas, por fazer parte de suas características intrínsecas.

Multa Cominatória - esta última, objeto de nosso estudo, aqui citada pelo Professor Luciano Marinho (2003), tem a característica de ser diária, com o intuito de induzir ou obrigar ao cumprimento de uma norma

ou conduta.¹ Devido a sua importância no presente trabalho, separo-a das demais no capítulo vindouro.

CAPÍTULO II - DA MULTA COMINATÓRIA

2.1 CONCEITO E ORIGEM

A multa cominatória, também conhecida como diária, coerção ou astreintes, tem uma acepção de pressão ou constrangimento e sua criação é atribuída ao Pretório Francês, desde o início do século XIX, mesmo contra a doutrina da época que invocava o princípio *nulla poena sine lege*. Alcides de Mendonça Lima apud Dilvanir José da Costa (2003) ensina que no direito anglo-americano, o descumprimento da obrigação é considerado um desrespeito ao tribunal (*contempt of Court*), com constrição *ex officio*, perfazendo uma modalidade de astreintes mais simplória. E conclui dizendo que no direito processual civil brasileiro eram desconhecidas as astreintes até o vigente Código.

A multa-coerção pune, diretamente, a violação de algum dever, normalmente inserido em acordo entre as partes, cumprimento de algum preceito ou na observância de uma conduta a ser seguida, porém, a sua característica precípua é a de conduzir ao cumprimento de outras normas. Por isso, tem um caráter *sui generis* por não significar a transgressão de um ato ilícito em sentido estrito, mas a indução de obrigar o cumprimento de uma norma ou de uma conduta. Portanto, pode-se conceituar a multa cominatória como a pena pecuniária imposta a parte que não observou obrigação personalíssima, derivada de um contrato ou de uma norma que tem a intenção de garantir o cumprimento de uma lei anterior, com o intuito de resguardar a ordem pública.

Esta espécie de multa tanto pode ser usada no direito público quanto no direito privado, pois mesmo que sirva para garantir uma lei, disciplinadora da ordem pública, esta mesma lei gera obrigações privadas ou públicas, conforme o caso a que se destina.

Pothier apud Luciano Marinho (2003) já fazia menção ao sistema das astreintes, indagando sobre o exemplo clássico do pintor famoso que se obrigou a pintar um quadro e não o fez, dizendo que não só restava ao credor o instituto das perdas e danos, como está disposto no art. 1.142 do Código Civil Francês: "toda obrigação de fazer ou não-fazer se resolve em perdas e danos, em caso de inexecução por parte do devedor", criticado também pelo civilista Louis Josserand apud Dilvanir José da Costa (2003) que entende que

se trata de uma conclusão inaceitável, frustrante e que deve ser retificada, não podendo depender da inércia ou da má vontade do devedor a troca do objeto da dívida. Pothier entendia que não se podia violentar a pessoa do devedor, contudo era juridicamente aceitável conduzi-lo a um resultado concreto através da sistemática das multas cominatórias.

Por fim, pode-se concluir que o objetivo das astreintes não se exaure na obrigação do pagamento da multa, mas o de compelir o devedor a cumprir uma obrigação específica, devendo ter o seu valor aguçado, ou no magistério de Alcides de Mendonça Lima apud Dilvanir José da Costa (2003): "o montante ilimitado das astreintes é o seu caráter, podendo exceder o valor da obrigação, ao contrário das perdas e danos".

Seguindo esse entendimento, o Tribunal de Justiça de São Paulo proferiu decisão no sentido que:

Não há um teto para a multa pecuniária. Se é verdade que a limitação existia no estatuto processual civil anterior, frente ao que dispõe atualmente o art. 644 do CPC, não há mais porque um teto ou limitação para cominação em apreço. E nem poderia ser de outra forma, já que se limitada no tempo a dita multa, em dado momento a sentença prolatada pelo juiz torna-se-ia ineficaz; e se tornaria inútil tudo quanto se realizara no processo que a fixou. (Ac. Do 1º Gr. de Câmaras do TJSP de 31.10.89, nos Embs. Nº 62.801-1. Rel. Des. Luiz de Azevedo; RJTJSP 123/320)

Apesar desse consenso quanto a sua não limitação, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba a limitou ao valor de R\$ 1.624,60, valor atualizado do art. 56 da Lei Complementar 18, de 13 de julho de 1993 (Lei Orgânica do TCE-PB).

2.2 NATUREZA JURÍDICA

Para se chegar à natureza jurídica do instituto da multa diária tem-se que enfrentar duas grandes barreiras: a desproporcionalidade que existe para caracterizá-la, tanto na doutrina quanto na jurisprudência, e, em segundo lugar, a sua forte aproximação com vários outros institutos similares, gerando, assim, insegurança em determinar conclusivamente uma definição taxativa.

A boa doutrina estabelece que a função da multa, como um todo, tem natureza meramente reparatória de eventual lesão ou dano. O Professor Luciano Marinho (2003) acrescenta que é inegável esse caráter reparador das multas, somando-se-lhe, contudo, as seguintes funções: repressiva (para que não seja compensador o descumprimento da norma); retributiva (dando o exemplo da punição, desestimulando condutas ilícitas); e ressocializadora (determinando que a multa seja graduada em percentual que não leve à inadimplência crônica).

Levando-se em consideração que as funções acima têm identidade com todas as modalidades de multas, pode-se ressaltar uma função reflexiva às multas cominatórias, que leva o devedor a um desestímulo quanto ao não cumprimento de determinação legal. Entende-se que esse caráter reflexivo leva a uma responsabilidade em potencial, ou seja, o devedor ser responsável pelo pagamento da multa caso haja obrigação descumprida. E vendo-se por essa ótica, a responsabilidade também estaria caracterizada em outros tipos de multas. Mas, bem acentua o Professor Luciano Marinho (2003), que em relação à multa atreintes não seria uma responsabilidade eventual, e sim uma outra obrigação, oriunda, é óbvio, de uma obrigação anterior. Em síntese, a natureza jurídica da multa-coerção seria de uma verdadeira obrigação e não de uma responsabilidade, pois se verifica claramente o seu caráter autônomo e desvinculado, apesar de tratar-se de uma sanção.

2.3 COMPETÊNCIA NORMATIVA E PUNITIVA DO TCE-PB

2.3.1 Competência Normativa e Punitiva dos Tribunais de Contas nas Constituições Federal e Estadual

A Constituição Federal de 1988 reservou uma seção para a "Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária", atribuindo essa competência ao Tribunal de Contas da União, como auxiliar do Congresso Nacional, como se pode verificar em seus artigos 71 e 72. Já em seu art. 75 e parágrafo único estabelece que se apliquem aos Tribunais de Contas dos Estados as normas, no que couber, sobre organização, composição e fiscalização encontradas naquela seção. Em virtude disso, a Constituição do Estado da Paraíba também atribuiu uma seção para a "Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária" que estipulam as competências do Tribunal de Contas do Estado.

A competência normativa dos Tribunais de Contas encontra permissivo legal no art. 73 da Magna Carta, que em sua parte final lhe dá as mesmas atribuições

previstas no art. 96, ou seja, competências privativas dos Tribunais que compõem o Poder Judiciário. É nesse ponto que repousa a competência normativa aos Tribunais de Contas, mais especificamente a letra "a", do inciso I do art. 96, que dispõe:

Art. 96. Compete privativamente:

I - aos tribunais:

- a) eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos.

Reside também na Lei Federal nº 8.443, de 16 de julho de 1992 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União), bem como na Lei Complementar à Constituição Estadual da Paraíba, nº 18, de 13 de julho de 1993 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba), ambas em seu art. 3º, a expressa disposição do poder regulamentar desses órgãos, senão vejamos:

Art. 3º. Ao Tribunal de Contas da União [do Estado], no âmbito de sua competência e jurisdição, assiste o poder regulamentar, podendo, em consequência, expedir atos e instruções normativas sobre matéria de suas atribuições e sobre a organização dos processos que lhe devam ser submetidos, obrigando ao seu cumprimento, sob pena de responsabilidade.

O ilustre Professor Luciano Ferraz (2002, p. 124-125) acrescenta que as competências dos Tribunais de Contas podem ser ampliadas, desde que respeitados os limites da competência *ratione materiae*, para que possam desempenhar melhor suas funções. A maioria das leis orgânicas dos Tribunais de Contas, quicá todas, prescrevem atribuições genéricas sobre suas competências, buscando subsídios nas Constituições Federal e Estaduais, faltando-lhes detalhes minuciosos sobre prazos, formas, modos e rotinas a serem seguidos pelos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos. Essa lacuna favorece a edição de atos normativos subsequentes, como regimentos internos e instruções normativas.

No tocante à competência punitiva, especificamente a multa cominatória, observa-se que existe menção a essa modalidade na segunda parte do inciso VIII, do art. 71 da CF/88:

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

[...]

VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário; (grifo nosso)

Igualmente à Constituição da República, a Constituição do Estado da Paraíba em seu art. 71, inciso VII transcreve o texto constitucional federal, que embasa o instituto da multa diária no Estado da Paraíba.

A multa citada no art. 71, VIII, da Constituição Federal, e no art. 71, VII, da Constituição Estadual, não se enquadra no objeto desse estudo, pois se trata de multa sanção e não de multa coerção. Esta se encontra inserida na parte do artigo em que diz "entre outras cominações", grifado retro, sendo essas cominações decorrentes do não cumprimento da obrigação pública de prestar contas no prazo estabelecido, seja por intermédio da lei ou de instruções dos Tribunais de Contas que regulam leis que disciplinam prazos.

Luciano Ferraz, ao fazer a distinção entre os tipos de multas encontradas no inciso VIII, do art. 71 da CF/88, resumiu, com propriedade, dizendo:

Multa Coerção decorre do descumprimento de obrigação pública imposta por lei, ainda que regulada por ato normativo, ao passo que Multa Sanção decorre da má gestão dos recursos públicos e do mau cumprimento do dever de administração que detém o sujeito, o administrador, em geral. (grifo nosso)

E complementa o pensamento, esclarecendo que:

A própria Lei nº 10.028 trata de uma infração administrativa pelo não envio dos Relatórios de Gestão Fiscal, no prazo defi-

nido, para os Tribunais de Contas. Quem define aquele prazo é o Tribunal de Contas, mediante Ato Normativo, porque a Lei de Responsabilidade Fiscal só diz que os relatórios serão quadrimestrais, conforme o caso. Então, o Tribunal vai definir, e uma vez inexistindo o cumprimento da obrigação de envio dos relatórios é descumprimento de obrigação pública, há de ser a sanção, ou seja, multa coerção e não multa sancionatória. Com o casamento do poder regulamentar com o poder punitivo, o Tribunal de Contas encontra mecanismos legais para a aplicação das multas diárias, mesmo com entendimentos contrários, que na maioria das vezes, partem dos próprios transgressores, alegando-se descumprimentos a princípios e mandamentos constitucionais, como se pode ver na seção seguinte.

2.3.2 Os princípios do devido processo legal, da ampla defesa e do contraditório na aplicação das multas cominatórias

Quando a Constituição Federal estabelece que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito" (art. 5º, XXXV) ela não está especificando que quaisquer procedimentos "administrativos" que determinem o *modus operandi* no trato da coisa pública sejam passados pelo crivo do Poder Judiciário. Se assim fosse, estaríamos retrocedendo na história, voltando-se ao Estado Absolutista, onde todos os poderes ficavam nas mãos do Monarca, que, na ocasião, representava o Poder Executivo com funções judicantes e legiferantes. No caso em tela, seria o Poder Judiciário "absoluto", com a função de aprovar todo e qualquer ato que gerasse direitos ou obrigações na vida civil. Tanto é absurdo que a Corte Suprema do País, mesmo antes da atual Constituição da República, já se pronunciava assim: "As decisões do Tribunal de Contas não podem ser revistas pelo Poder Judiciário, a não ser quanto ao seu aspecto formal". (voto do Ministro Barros Monteiro, in Rec. Extr. nº 55.821, RF 226).

No mesmo sentido, o Superior Tribunal de Justiça:

É logicamente impossível desconstituir ato administrativo aprovado pelo Tribunal de Contas, sem rescindir a decisão do colegiado que o aprovou; e para rescindi-la é necessário que nela se constatem irregularidades formais ou ilegais.

De uma precisão é a colocação do Consultor Jurídico e Escritor Jorge Candido S. C. Viana (1999) ao afirmar que "o Poder Judiciário não tem competência para a ampla revisibilidade dos atos não-judiciais estritos". E complementa o seu raciocínio:

Arrimando-se no art. 5^a, inc. XXXV, da Constituição Federal, os menos atentos pretendem erigir o princípio da revisibilidade judicial como norma absoluta. A simples leitura desse dispositivo, demonstra que é vedado à Lei excluir da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de lesão, mas não à Constituição. De fato, a interpretação sistemática dos preceitos constitucionais revelam que, em alguns casos, o próprio Estatuto Político delineia a competência para outros órgãos procederem ao julgamento de determinadas questões, tal como ocorre com o julgamento do impeachment e dos Tribunais de Contas, que Seabra Fagundes classifica como exceções ao monopólio do Poder Judiciário.

Também não há qualquer desrespeito ao princípio do due process of law, que tem seu desdobramento com a ampla defesa e o contraditório, no que diz respeito às multas astreintes. Nesse diapasão, verifica-se que a ampla defesa assegura ao interessado manifestar-se com plenitude no transcorrer do processo, desde que seja de forma lícita e aceita em direito. Já o contraditório especifica a maneira ou a forma que se dará à manifestação da defesa, que, no caso das multas, pode-se dar previamente, sendo a mais comum, ou a posteriori.

Como exemplos, recorre-se à própria Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (Lei Complementar nº 18/93) que em seu art. 56 traz sanções pecuniárias com o contraditório prévio ou posterior. O inciso III revela que houve o processo, com a possibilidade do gestor público pronunciar-se (defender-se) antes da aplicação da multa: "III - ato de gestão ilegítimo ou anti-econômico de que resulte injustificado dano ao Erário". Com relação ao contraditório posterior, ou seja, permissão ao interessado de justificar-se após a aplicação da multa, que sendo plausível tal justificativa não sofrerá suas consequências, é o que se depreende do inciso IV: "não atendimento, no prazo fixado, sem

causa justificada, a diligência do Relator ou a decisão do Tribunal". (grifo nosso)

Agindo desse modo, os Tribunais de Contas estarão exercendo as prerrogativas que lhe são impostas pelas Constituições Federal e Estaduais e, ao mesmo tempo, garantindo os direitos e garantias fundamentais, mais precisamente, os princípios inseridos nos incisos XXXV, LIV e LV do art. 5º da Magna Carta.

2.3.3 Decisões Judiciais e Resoluções do TCE-pb aplicáveis à espécie

Em caráter meramente informativo, transcreve-se abaixo as ementas de decisões do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal de Justiça da Paraíba, bem como, as ementas e artigos das Resoluções Normativas que se utilizam dos permissivos legais para aplicar as multas cominatórias.

A decisão do STF, em Recurso Extraordinário, proveniente do Estado de Santa Catarina, pôs uma pedra final sobre a dúvida na aplicação de multas coercitivas aos gestores públicos, estendendo, desse modo, aos demais Tribunais de Contas do Brasil, tendo em vista, todos guardarem similaridade com os arts. 57 e 58 da Lei Federal nº 8.443, de 16/07/1992 (Lei Orgânica do TCU), que estabelece os casos de multas cominatórias. No caso em questão, a decisão refere-se à Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, tendo em seus termos:

EMENTA: - Recurso extraordinário. Ação direta de inconstitucionalidade. 2. Pedido acolhido, em parte, pelo Tribunal de Justiça catarinense, para declarar a inconstitucionalidade dos artigos 76 e 77, incisos I, III, IV, V, VI e VII, da Lei Complementar nº 31/90. 3. Alegação de ofensa ao art. 71, VIII, da CF. 4. Parecer da PGR pelo provimento do recurso extraordinário. 5. Afastada a incompetência do Tribunal a quo para processar e julgar, originariamente, a ação direta de inconstitucionalidade de normas estaduais, em face de expresse dispositivo da Constituição do mesmo Estado. 6. Recurso extraordinário conhecido e provido para julgar improcedente a ação direta de inconstitucionalidade e declarar a constitucionalidade dos arts. 76 e 77, incisos I, III, IV, V, VI e VII, ambos da Lei Complementar nº 31, de 27.9.1990, do Estado de Santa Catarina. 7. Não é possível, efetivamente, entender que as decisões das Cortes de Contas, no exercício de sua competência constitucional, não possuam teor de coercibilidade. Possibilidade de hipótese de abuso no exercício dessas atribuições por agentes da fiscalização dos Tribunais de Contas, ou de desvio de poder, os sujeitos passivos das sanções impostas possuem os meios que a or-

dem jurídica contém para o controle de legalidade dos atos de quem quer que exerça parcela de autoridade ou poder, garantidos, a tanto, ampla defesa e o devido processo legal. 9. As normas impugnadas prevêm possam as multas ser dosadas, até o máximo consignado nessas regras legais. Disso resulta a possibilidade, sempre, de se estabelecer relação de proporcionalidade entre o dano e a multa. (STF - RExt. nº 190.985-4/SC, Rel. Min. Néri da Silveira, DJU 24.08.2001) (grifo nosso).

Veja-se adiante a ementa da decisão do STJ em situação análoga:

ADMINISTRATIVO - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO - IMPOSIÇÃO DE MULTA PECUNIÁRIA - LEGALIDADE - 1. Os Tribunais de Contas dos Estados, com respaldo no art. 71, VIII da CF/88, podem estabelecer por lei sanção pecuniária. 2. O Estado de Minas Gerais conta com dispositivo em sua Constituição, de conteúdo idêntico ao da CF/88, regulamentado pela LC Estadual nº 33/94 e detalhada por instruções da Corte de Contas. 3. Recurso ordinário improvido. (STJ - ROMS 11426 - MG - 2ª T. - Relª. Minª. Eliana Calmon - DJU 04.06.2001 - p. 00084).

No âmbito do Estado da Paraíba, o Tribunal de Justiça do Estado já decidiu por diversas vezes sobre o assunto, selecionando-se algumas dessas decisões:

TRIBUNAL DE CONTAS - Atribuições - Resolução Normativa - Multa por atraso de entrega de documentos - Legalidade - Poder de polícia - Coercibilidade.

I. A Resolução Normativa RN-TC-PB, inclusive a multa do art. 27, têm previsão legal e se inserem dentro das normas constitucionais que atribuem ao Tribunal de Contas poderes para fiscalizar os administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta (art. 71, II, da CF/88) II. A inexistência de poder de polícia coercitivo implicará em que o Tribunal de Contas se tome "uma formalidade vã". Precedente do STF (MS nº 2002.004946-8, Rel. Des. Antônio Elias de Queiroga, Rev. TCE-PB nº 1, p. 193)

MANDADO DE SEGURANÇA - Concessão de liminar - Resolução normativa do Tribunal de Contas - Imposição de multa após findo o prazo para entrega de documentos - Constitucionalidade - Denegação do mandamus.

A imposição de multa tem previsão legal e se inclui dentro das atribuições constitucionais atribuídas aos Tribunais de Contas de fiscalização financeira, de con-

sulta, de informação, de julgamento, sancionatórias, corretivas e de ouvidor, tendo como pressupostos, na hipótese, a regulamentação dos procedimentos para a fiscalização financeira e orçamentária dos Órgãos Públicos e eles subordinados, sem os quais prevaleceria a desobediência a suas determinações. (MS nº2002.006720-2, Rel. Des. José Rodrigues de Ataíde, Rev. TCE-PB nº 2, p. 195)

MANDADO DE SEGURANÇA - Tribunal de Contas - Resolução Normativa TC nº 07/2001 - Imposição de multa por atraso na entrega de documentos - Legalidade - Preliminar rejeitada - Denegação do mandamus.

As medidas adotadas pelas Resoluções Normativas do Tribunal de Contas têm previsão legal e estão inseridas nas normas constitucionais vigentes. (MS nº2001.013216-1, Rel. Des. Nestor Alves de Melo Filho, Rev. TCE-PB nº 2, p. 201)

MANDADO DE SEGURANÇA - Ato reputado ilegal - Tribunal de Contas do Estado - Aplicação de multa - Possibilidade - Resolução nº 12/2001 - Poder inerente à Corte de Contas - Função fiscalizadora - Mandamus denegado.

A Carta Constituinte de 1988 atribui aos Tribunais de Contas o poder de fiscalizar os responsáveis pelo dinheiro público (art. 71, inciso II).

As decisões emanadas desses Tribunais devem ter caráter coercitivo, sob pena do não cumprimento dos procedimentos necessários para o desempenho de sua função fiscalizadora.

Mandado de Segurança denegado. (MS nº2002.006582-0, Rel. Des. Nilo Luis Ramalho Vieira, Rev. TCE-PB nº 2, p. 207)

As duas Resoluções abaixo embasaram-se nos permissivos da lei, assim como, estipularam um limite para sua cobrança, mesmo não sendo necessária essa limitação, como foi visto no final do item 2.1 do Capítulo II:

RESOLUÇÃO TC Nº 06/97

Dispõe sobre a fiscalização e as informações necessárias aos processos de Tomada ou Prestação de Contas das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista Estaduais e Municipais.

[...]Art. 7º - A entrega de balancetes ou prestação de contas incompletos ou fora do prazo fixado nesta Resolução implica em restrição aos seus conteúdos e aplicação automática de multa, ao administrador responsável pela respectiva apresentação, nos termos dos incisos II e VII da Lei Complementar nº. 18/93, fixando-se em

R\$ 200,00 (duzentos reais) o valor da multa por mês ou fração de mês de atraso, até o limite de R\$ 1.200,00 (hum mil e duzentos reais).

RESOLUÇÃO TC Nº 07/97

Dispõe sobre os elementos que devem compor os processos de Tomada ou Prestação de Contas de Autarquias, Fundações Públicas, Fundos Especiais e Órgãos de Regime Especial, estaduais e municipais, sujeitos à jurisdição do Tribunal.

[...]Art. 4º - A entrega dos balancetes e da prestação de contas incompletos ou fora do prazo fixado nesta resolução, implica em restrição aos seus conteúdos e aplicação automática de multa ao administrador responsável pela apresentação da prestação de contas nos termos dos incisos II e VII da Lei Complementar nº 18/93, fixando-se em R\$ 200,00 (duzentos reais) o valor da multa por mês ou fração de mês de atraso, até o limite de R\$ 1.200,00 (hum mil e duzentos reais).

A Resolução seguinte, apesar de já ter modificações inseridas pela Resolução Normativa RN-TC 15/2001, demonstra a dependência da multa-coerção com o único instrumento que pode autorizá-la, ou seja, a lei:

RESOLUÇÃO TC Nº 103/98

Disciplina a concessão de registro dos atos de administração de pessoal e a constituição do respectivo processo.

[...]Art. 2º - Para cumprimento do disposto no artigo 1º, são atos merecedores de registro junto ao TCE, os de nomeação, reintegração, recondução, aproveitamento, admissão por tempo determinado para atender necessidade de excepcional interesse público, reversão, aposentadoria, reforma, pensão e os concessivos de melhorias posteriores que implicarem na alteração da fundamentação legal destes três últimos.

Parágrafo 1º - Os atos enunciados no "caput" deste artigo e os processos correspondentes devem ser encaminhados ao Tribunal nos trinta dias seguintes à publicação dos mesmos, exceção aos casos de admissão de pessoal, quando o prazo aqui fixado for de quarenta e cinco dias.

Parágrafo 2º - A desobediência aos prazos estabelecidos no parágrafo 1º deste artigo importará para o dirigente de órgão ou entidade responsável pelo descumprimento, na aplicação da sanção estabelecida no artigo 56, inciso II, da Lei Complementar nº 18, de 13 de julho de 1993 c/c o artigo 7º, da Resolução TC nº 21, de 21 de julho de 1993. (grifo nosso)

Verifica-se, abaixo, o caráter pessoal que tem a multa diária:

RESOLUÇÃO NORMATIVA RN-TC- 04/2001

Fixa o valor previsto no art. 80, § 2º, da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado (LOTCE), altera a redação do art. 7º, da Resolução TC-21/93 e dá outras providências.

[...]Art. 2º - O artigo 7º da Resolução TC-21/93, passa a vigor com a seguinte redação:

"Art. 7º - A infração prevista nesta Resolução implica, para o Prefeito ou Presidente de Câmara responsável, multa automática e pessoal de R\$ 500,00 (quinhentos reais), acrescida da importância de R\$50,00 (cinquenta reais), por dia de persistência no atraso. (grifo nosso)

Na Resolução infra, percebe-se, no grifo, a expressa disposição do contraditório a posteriori, uma das características da multa cominatória:

RESOLUÇÃO RN-TC - 07/2001

Dispõe sobre informações e documentos a serem encaminhados ao Tribunal para instruir o exame de CONVÊNIOS firmados por entidades da administração pública estadual e municipal, e dá outras providências.

[...]Art. 12 - A inobservância do disposto nesta Resolução, salvo disposição em contrário, constitui omissão do dever funcional e será punida na forma prevista em lei, apli-

cando-se multa automática e pessoal de R\$ 100,00 (cem reais) por dia de atraso nos prazos para tomada de providências, envio de documentos e/ou prestação de informações ao Tribunal.

Na próxima, temos uma curiosidade, tanto o Prefeito e/ou Presidente de Câmara quanto o responsável técnico, isto é, o contador, serão responsabilizados. Aqueles por atraso na remessa dos balancetes (art. 2º da Resolução TC 04/01) e este por reincidência no preenchimento incorreto dos demonstrativos disciplinados pela Resolução 10/2001:

RESOLUÇÃO NORMATIVA RN-TC- 10/2001

Disciplina a remessa de balancetes mensais da administração direta municipal ao Tribunal e dá outras providências.

[...]Art. 1º - [...]

§ 1º - O atraso no encaminhamento dos balancetes mensais ensejará a aplicação, respectivamente, das sanções previstas nos artigos 48, § 2º, e 56, inciso II, ambos da Lei Complementar nº 18, de 13 de julho de 1993 combinado com o que dispõe o artigo 2º da Resolução TC 04/01.

§ 2º - A Inobservância do correto preenchimento dos demonstrativos disciplinados nesta Resolução Normativa constitui obstáculo à fiscalização.

§ 3º - Os balancetes em que se constatarem as incorreções aludidas no parágrafo anterior serão devolvidos e considerados como não entregues, sujeitando-se o responsável as punições previstas no § 1º, deste artigo.

§ 4º - A reincidência na irregularidade constante do § 2º acima, implicará na aplicação automática de multa no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) ao responsável técnico pelo preenchimento dos demonstrativos.

§ 5º - Aquele que incidir na multa prevista no parágrafo anterior, por três meses consecutivos ou seis no mesmo exercício, poderá ser considerado inidôneo perante o Tribunal, sem prejuízo de representação, perante o CRC, contra o profissional encarregado da contabilidade.

A seguir, a RN-TC 15/2001 complementa a RN-TC 103/98, também disciplinando sobre as multas astreintes:

RESOLUÇÃO NORMATIVA RN-TC- 15/2001

Disciplina o exame de atos de administração de pessoal, nos diferentes órgãos das administrações estadual e municipais.

[...]Art. 9º. O descumprimento dos prazos disciplinados nesta resolução farão os dirigentes do órgão incidir na multa automática e pessoal de R\$ 500,00, acrescida da importância de R\$ 50,00, por dia de atraso, sem prejuízo da aplicação das demais sanções cabíveis.

A Resolução Normativa RN-TC 06/2002 trata de procedimentos licitatórios, incluindo o instituto da multa cominatória, que antes não era previsto na Resolução TC 83/98, senão vejamos:

RESOLUÇÃO NORMATIVA RN-TC- 06/2002

Dispõe sobre a instrução dos processos de licitação sujeitos ao exame do Tribunal e dá outras providências.

[...]Art. 7º - A inobservância do disposto nesta Resolução, salvo disposição em contrário, constitui omissão do dever funcional, embaraço à fiscalização e sujeitará a autoridade responsável, sem prejuízo das demais penalidades previstas em lei, a multa automática e pessoal de R\$ 100,00 (cem reais) por dia de atraso, até o limite de R\$ 1.600,00 (um mil e seiscentos reais), nos prazos concedidos para tomada de providências, envio de documentos e/ou prestação de informações ao Tribunal.

Ainda neste ano, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba aprovou a Resolução que disciplina os procedimentos a serem seguidos nos Processos de Acompanhamento da Gestão (PAG), inclusive com a aplicação de multas diárias:

RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN - TC 05/2003

Estabelece Normas para instauração, instrução, tramitação e apreciação dos processos do Acompanhamento da Gestão, e dá outras providências.

[...]DAS MULTAS E OUTRAS PENALIDADES

Art. 37. O atraso na entrega dos documentos, dados e informações obrigatórios relativos ao PPA, LDO, LOA, BME, RGF e PCA, implicará, para o responsável, em multa automática e pessoal no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) acrescido de R\$ 50,00 (cinquenta reais) por dia de atraso, este contado a partir do segundo dia após o vencimento do prazo previsto, não podendo o valor total da multa ultrapassar o limite de R\$1.600,00.

§ 1º - Em se tratando do MBA, do CMD e do REO, a multa automática prevista no "caput" deste artigo será de R\$ 100,00 (cem reais), sem prejuízo do acréscimo do valor de R\$20,00 por dia de atraso, este contado na forma do caput deste artigo, não podendo o valor total da multa ultrapassar o limite de R\$1.600,00.

§ 2º - As multas deverão ser recolhidas à conta do Fundo de Fiscalização Orçamentária e Financeira Municipal, mediante a quitação de Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais (DAE) com o código "4007" - Multas do Tribunal de Contas do Estado.

§ 3º - A apresentação do DAE devidamente quitado à Divisão de Expediente e Comunicação é condição "sine qua non" para o recebimento de documentos e informações tratadas nesta resolução.

§ 4º - É havido como não entregue documento, dado ou informação apresentado ao Tribunal com atraso e sem quitação da respectiva multa, constituindo-se o eventual recebimento falta grave para o servidor responsável.

§ 5º - Será devolvido à origem o documento enviado por via postal, sem a comprovação de quitação da multa devida.

§ 6º - O pagamento de multa não exclui a aplicação de outras sanções previstas em lei ou regulamento.

A Resolução Normativa RN-TC 06/2003, também com menção às multas coercitivas, cuja aprovação procedeu-se no mesmo dia da RN-TC 05/2003, supracitada, ou seja, no dia 30 de julho de 2003, foram as últimas até o fechamento do presente estudo:

RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN - TC 06/2003

Estabelece procedimentos especiais para auditoria de obras e serviços de engenharia executados, total ou parcialmente, pelas Administrações Estadual e Municipais, no exercício de 2002 e seguintes, e dá outras providências.

[...]Art. 11 - A inobservância do disposto nesta Resolução constitui omissão de dever funcional e será punida na forma prevista em lei, sujeito o responsável à aplicação de multa de R\$ 100,00 (CEM REAIS), até o limite de R\$ 1.600,00, por documento formalmente solicitado pelo Relator ou por técnico responsável pelo acompanhamento das obras e serviços de engenharia, e não fornecidos nos prazos estabelecidos.

(CAPÍTULO III) CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Resultados obtidos no âmbito do Estado da Paraíba

Os resultados obtidos na aplicação das multas cominatórias são marcadamente satisfatórios, pois, permitem ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, como órgão fiscalizador, exercer suas prerrogativas constitucionais mais eficientemente, repassando, assim, para a sociedade os resultados desse controle e garantindo, desse modo, a correta aplicação dos dinheiros, bens e valores públicos.

EXERCÍCIO DE REFERÊNCIA	QUANTIDADE DE BLOQUEIOS EM PREFEITURAS	QUANTIDADE DE BLOQUEIOS EM CÂMARAS
1997	88	36
1998	229	83
1999	259	95
2000	605	286
2001	102	97
2002	13	05

FONTE: Relatório Anual de Atividades do TCE-PB, anos de 1997 a 2002.

Não há dúvida que quando existem percalços para o recebimento de documentos indispensáveis para a fiscalização da gestão dos agentes públicos, ocorre um atraso no controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial por parte do Tribunal de Contas, desembocando no retardamento do pronunciamento da Corte de Contas sobre irregularidades nos atos de gestão que envolvem dinheiros, bens e valores públicos, bem como na responsabilização de seus gestores através de apreciação ou julgamento irregular de suas contas, imputação de débito e multa, conseqüentemente, o acúmulo de processos.

Como exemplo do resultado positivo na aplicação das multas cominatórias, temos a redução drástica do número de bloqueios de contas bancárias de prefeituras e câmaras municipais por atraso no envio de balancetes mensais, logo após a Resolução Normativa RN-TC 10/2001, que disciplina a remessa de balancetes mensais da administração direta municipal ao Tribunal de Contas. Vale salientar que resoluções anteriores tratavam do assunto, inclusive com aplicação de multa diária, contudo caíram no desuso, realizando-se somente os bloqueios das contas bancárias. Perceba-se a evolução na tabela abaixo:

O reflexo direto dessa evolução vê-se claramente no quadro supra, pois a aprovação da Resolução Normativa RN-TC 10/2001, que se deu em agosto de 2001, reduziu o número de contas bloqueadas, que ano a ano vinha crescendo assustadoramente, tendo como conseqüência direta o aumento do estoque de processos no Tribunal, pendentes de análise. O ano de 2002, comparado com o ano de 2000, ápice dos bloqueios, teve uma redução de aproximadamente 99,98% para prefeituras e câmaras municipais. Considerando essas observações, não resta qualquer dúvida, com relação ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, sobre os resultados positivos que a multa cominatória trazem para a sociedade. Basta dizer que até o primeiro semestre de 2003 nenhuma conta bancária de prefeitura ou câmara municipal teve seu bloqueio efetuado pelo TCE-PB.

3.2 CONCLUSÕES

Acentue-se que aqui não foram esgotados todos os pontos referentes às multas cominatórias, nem tampouco era essa a intenção. Queria-se mostrar a dificuldade de interpretação que as multas diárias vêm apresentando aos submetidos diretamente às leis e instrumentos normativos que regulamentam as competências do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, especialmente quanto a apresentação de documentação inerente as prerrogativas fiscalizatórias da Corte de Contas.

Têm-se ao entendimento, após a leitura desta monografia, as seguintes conclusões:

1 - As multas, num sentido amplo, são um instrumento eficiente para que se tenha o cumprimento de uma norma ou acordo de vontades, ensinando a história que sua evolução foi penosa, mas necessária, tendo em vista seu estágio atual, que a divide em diversas modalidades, nos diversos campos das relações jurídicas.

2 - Quanto as multas cominatórias, que tiveram seu nascedouro nos Pretórios Franceses, hoje amplamente usadas pelo direito público e privado, principalmente ligadas às obrigações de fazer ou não-fazer, têm como objetivo primordial inibir o devedor em não cogitar no descumprimento de uma obrigação, derivada de um contrato ou de uma norma que tem a intenção de garantir o cumprimento de uma lei anterior, com o intuito de resguardar a ordem pública.

3 - É perfeitamente aceito que às competências normativa e punitiva dos Tribunais de Contas são resguardadas pela Constituição Federal e, no caso do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, pela Constituição Estadual, tendo seu disciplinamento pela sua Lei Orgânica e instrumentos normativos.

4 - Não há qualquer transgressão aos princípios constitucionais inseridos nos incisos XXXV, LIV e LV do art. 5º, entendimento pacífico do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça, além das decisões do Tribunal de Justiça local que, obviamente, seguiu a orientação das Cortes Supremas do país.

5 - E, finalmente, a benevolência que o instituto da multa cominatória trouxe para o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, notadamente à sociedade paraibana, que presenciou o Órgão Fiscalizador de seu Estado engajado, como nunca, nos princípios norteadores da Administração Pública, ou seja, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

BORIANI, Adriano. A História do Direito Penal. Disponível em: <<http://www.adrianoboriani.hpg.ig.com.br/direito%20penal%20primitivo.html>>. Acesso em: 24 de Jul. 2003.

BRASIL. CÓDIGO CIVIL. Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasília: Congresso Nacional, 2003.

BRASIL. Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 35/2001 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

COSTA, Dilvanir José da. A execução das obrigações de dar, fazer e não fazer no direito brasileiro e no direito comparado. Disponível em: <<http://www.forenses.com.br>>. Acesso em: 31 de jul. 2003.

FERRAZ, Luciano. Poder de Coerção e Poder de Sanção dos Tribunais de Contas - Competência Normativa e Devido Processo Legal. Revista do TCE-MG. V. 43. n. 2. p. 119-132. Abr./jun. 2002. Belo Horizonte: TCE-MG, 2002.

HOUAISS, Antônio e **VILLAR**, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

NEVES, Iêdo Batista. Vocabulário Enciclopédico de Tecnologia Jurídica e de Brocardos Latinos. V. II. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

PARAÍBA. Constituição (1989). Constituição do Estado da Paraíba: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1989, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1 a 14, bem como dos dispositivos e expressões suspensos por medida cautelar e os declarados definitivamente inconstitucionais pelo Supremo Tribunal Federal. João Pessoa: Assembléia Legislativa, 2003.

PARAÍBA. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba: Lei Complementar nº 18, de 13 de julho de 1993. João Pessoa: TCE-PB, 2003.

PARAÍBA. Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba DOE: 28.12.1978. João Pessoa: TCE-PB, 2003.

PARAÍBA. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB. Presidente: Cons. Marcos Ubiratan Guedes Pereira. João Pessoa: 1997.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB.

Presidente: Cons. Marcos Ubiratan Guedes Pereira. João Pessoa: 1998

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB

Presidente: Cons. Gleryston Holanda de Lucena. João Pessoa: 1999

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB

Presidente: Cons. Gleryston Holanda de Lucena. João Pessoa: 2000

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB

Presidente: Cons. Flávio Sátiro Fernandes. João Pessoa: 2001

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO TCE-PB

Presidente: Cons. Flávio Sátiro Fernandes. João Pessoa: 2002

REVISTA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

Ano I. nº 1. João Pessoa: A União, 2002. Semestral

Ano I. nº 2. João Pessoa: A União, 2002. Semestral.

Robert, Jozsef. A Origem do Dinheiro. São Paulo: Global Editora, 1982.

SILVA, De Plácido e. Vocabulário Jurídico. 2. ed. V. III. Rio de Janeiro: Forense, 1967.

SOUZA FILHO, Luciano Marinho de B. E. Multas astreintes: um instituto controvertido. Jus Navigandi, Teresina, a. 7, n. 65, mai. 2003. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=4070>>. Acesso em: 10 jul. 2003.

VIANA, Jorge Candido S. C.. A ação do controle. Jus Navigandi, Teresina, a. 3, n. 33, jul. 1999. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=336>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

OS CAMINHOS DA JUSTIÇA AGRÁRIA NO BRASIL UM CASO DE ENGENHARIA POLÍTICO-CONSTITUCIONAL

► **Marcílio Toscano Franca Filho**

Procurador do Tribunal de Contas do
Estado da Paraíba

SUMÁRIO: 1. À Guisa de Introdução. 2. Elementos para uma Teoria Geral da Justiça Agrária. 3. A Justiça Agrária no Brasil. 4. À Guisa de Conclusão. 5. Bibliografia.

RESUMO: A institucionalização de uma Justiça Agrária, como meio de garantir rapidez e eficiência na solução dos conflitos agrários, constitui o objeto do presente. Estas digressões, partindo da formulação de um conceito de Justiça Agrária e passando pelo relato da experiência brasileira e estrangeira, objetivam fundamentalmente captar em que medida é eficiente a edificação de uma jurisdição agrária autônoma no Brasil atualmente, sobretudo à luz da reformulação dos papéis do Estado contemporâneo.

1. À GUISA DE INTRODUÇÃO

A importância que assume a agricultura como uma das principais fontes de renda, emprego e, obviamente, segurança alimentar nas economias contemporâneas, sobretudo nos países da periferia do sistema produtivo internacional.

é reveladora da causa do prestígio que se empresta ao Direito Agrário na doutrina jurídica dos dias atuais. Nessa direção, a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) tem sublinhado em diversos documentos que o desenvolvimento agrícola é a chave para a redução da pobreza no mundo e garantia da segurança alimentar nos países em desenvolvimento.

Objeto de freqüentes e profundas reflexões, a disciplina jurídica da realidade agrária vem tendo um lugar de destaque na seara acadêmica internacional, dado o interesse do mundo globalizado em questões como a biotecnologia, a segurança alimentar, a agricultura sustentável, as enfermidades transfronteiriças e os investimentos em comodites. Nesse aspecto, a efetividade e a rapidez na solução dos conflitos agrários são – muito menos do que uma velha consequência de dicotomias ideológicas – basilares para a própria organização e o desenvolvimento das relações econômicas e sociais no campo. Afinal, *“a economia vive da segurança, cuja base é a justiça”*.

A institucionalização de uma Justiça Agrária, como meio de se garantir rapidez e eficiência na solução dos conflitos agrários, constitui o objeto das reflexões que ora iniciamos. Estas digressões, partindo da formulação de um conceito de Justiça Agrária e passando pelo relato da experiência brasileira e estrangeira, objetivam fundamentalmente captar em que medida é eficiente a edificação de uma jurisdição agrária autônoma no Brasil atualmente.

2. ELEMENTOS PARA UMA TEORIA GERAL DA JUSTIÇA AGRÁRIA

Inúmeros postulados metafísicos, éticos, estéticos e epistemológicos que ampararam as formas de pensar e agir da nossa sociedade durante séculos, hoje, não mais conseguem responder a muitas das questões que o processo histórico nos impõe. Aos nossos modelos culturais - paradigmáticos desde a Revolução Francesa - a contemporaneidade impõe desafios crescentes que permanecem sem resposta. Conceitos como Justiça, legitimidade, ordem, soberania e cidadania não podem ser mais definidos apenas a partir da tríade “liberdade-igualdade-fraternidade” sem que ignorem importantes demandas sociais. Tal fato é marca da crise do pensamento contemporâneo, baseado em um modelo de racionalidade técnico, formal, dogmático e opressor, caro à tradição moderno-iluminista.

Esta crise geral do pensamento contemporâneo provoca inevitavelmente reflexos sobre os nossos modos de organização e conhecimento jurídicos. A concepção tradicional do Direito, fundada no tripé da racionalidade, estatalidade e unicidade, é posta em xeque e começa a dar provas de ineficiência. Os sintomas desta crise no âmbito do Direito citam-se à farta: é o aumento da litigiosidade social; é a radical dicotomia entre o Direito e a Justiça, o legal e o legítimo; é a crescente incapacidade da experiência jurídica em captar as necessidades da sociedade civil, é a busca revalorizada por formas não-estatais de resolução de disputas e é a hiperinflação da produção legislativa na tentativa de se conter a complexidade e o risco.

No meio rural, particularmente, há muito o Direito já perdeu o monopólio da força e da coerção, sendo a violência decorrente do acirramento daqueles conflitos um fenômeno social que vem se banalizando. A crescente complexidade da sociedade contemporânea - com a sua maior diversidade de atores e papéis sociais - tem provocado um significativo aumento dos conflitos no campo e na cidade. O direito, entretanto, não tem conseguido acompanhar estas mudanças sociais e não tem desenvolvido instrumentos capazes de suprimir estes conflitos.

Já viraram rotina na crônica jornalística quotidiana os relatos sobre espancamentos de trabalhadores rurais, cárceres privados, casas queimadas e reintegrações de posse violentas. Segundo dados da Comissão Pastoral da Terra¹, órgão da Igreja Católica vinculado à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), foram 680 os conflitos no campo apenas em 1988. Tais conflitos resultaram em 110 trabalhadores mortos, 153 ameaças de morte e 68 tentativas de assassinato. Em 2001, a mesma Pastoral da Terra contabilizou um total de 880 conflitos no campo, dentre eles ocupações, acampamentos, questões relativas à seca, desrespeito à legislação trabalhista, política agrícola e garimpo. Desse total, 45 ocorrências reportam a trabalho escravo, envolvendo o número de 2.416 pessoas. Até agosto de 2002, o número de assassinatos chegava a 16.²

Como meio de se superar e evitar tais conflitos, há algum tempo, vem tomando força entre os estudiosos das questões agrárias de diversas áreas do conhecimento a idéia de constituição de uma jurisdição agrária no Brasil. Nesse aspecto, vale observar a lição do Prof. ALVARENGA (1985:109):

¹ Citados por ROCHA (1990:19).

² No website da Comissão da Pastoral da Terra (www.cptnuc.com.br/conflitos/index.htm), encontra-se uma tabela com o resumo de todas as ocorrências, ano a ano, desde 1990.

“Regendo a funcionalidade do que se entenda por propriedade, posse e utilização dos recursos naturais renováveis, balizado pelos princípios da produtividade e da justiça social, o Direito Agrário do Brasil reclama que a sua aplicação se faça por meio de especialistas, desde a promulgação do Estatuto da Terra, decorrente da memorável exposição de motivos com que se encaminhou ao Congresso Nacional - tendo por base a Emenda Constitucional nº 10, de 10.11.64 - o anteprojeto do que se viria a consubstanciar-se na Lei 4.504, promulgada a 30 de novembro de 1964. Que a Justiça Agrária seja decorrência natural do Estatuto da Terra, não é tese apenas dos jus-agraristas.”

O eminente jurista baiano Raimundo LARANJEIRA (1983:15-16), ardoroso defensor da criação da Justiça Agrária, chega mesmo a ser radical ao afirmar:

“Não há o que discutir sobre a necessidade e a excelência da instituição da Justiça Agrária no Brasil. Tanto do ponto de vista científico, de enriquecimento da matéria agrojurídica, como do ponto de vista da realidade fática, na qual milhares de pessoas precisam dela. (...) Há que se admitir duas ordens de coisas, como pressuposto da necessidade dela: uma, referente ao fato de que os países civilizados e os que vão deixando as amarras do subdesenvolvimento estão acolhendo esse órgão, conforme prova-o, sobejamente, J. Masrevery; de outra, relativa à constatação de que, no Brasil, o seu estágio econômico-social já reclama um ‘foro adequado, como instrumento regulador das relações decorrentes da reforma das estruturas arcaicas e injustas’ - segundo a justeza de expressão de um notável agrarista patricio.”

Mais recentemente mas na mesma direção, a Profa. Valéria FERREIRA (1997:343) ressalta:

“A questão agrária no Brasil tem importância relevante. É interesse nacional a sua resolução. Complexa e envolvendo poderosos, deveria ser apreciada por um judiciário de expressividade também federal”.

Por jurisdição entende-se o poder-dever de que dispõe o Estado para, nos limites de sua soberania, solucionar os conflitos entre as pessoas, aplicando o Direito e, assim, garantindo a paz social. Assim, a mencionada jurisdição agrária seria um ramo especializado da função judiciária estatal¹, que se dedicaria com exclusividade aos problemas inerentes ao meio rural. Tais problemas cobririam, entre outros aspectos:

¹ A rigor, sendo a jurisdição um reflexo do poder soberano - uno e indivisível - do Estado, não comporta ela divisões ou especializações (princípio da unidade da jurisdição). Por razões didático-metodológicas, entretanto, a doutrina jurídica admite algumas classificações, dentre as quais, aquela que toma como critério distintivo o objeto tutelado. Daí ser autorizado falar-se em jurisdição civil, agrária ou penal.

- Questões sobre a propriedade, o domínio e a posse da terra rural;
- A desapropriação por interesse social, questões relativas à distribuição da terra, colonização e acesso à terra;
- As questões fiscais, como o Imposto de Renda sobre a produção agropecuária e o Imposto Territorial Rural;
- Os contratos agrários: arrendamento, parceria, empreitada rural, crédito rural e depósito de produtos rurais;
- As relações individuais e coletivas de trabalho rural, previdência social e acidentes de trabalho no campo;
- A economia rural: preços mínimos, armazenagem, produção, subsídios, distribuição e consumo;
- A inseminação artificial, reprodutores, registro genealógico, mecanização, engenharia rural, aviação agrícola;
- Cooperativismo e sindicalismo rurais;
- Agricultura sustentável: conservação e defesa dos recursos naturais renováveis;
- Proteção penal da propriedade e dos bens rurais bem como da sua fauna e flora;
- Poder de polícia sobre as atividades agropecuárias;
- Questões relativas a convênios, tratados e acordos internacionais sobre defesa sanitária, vegetal e animal, padronização e classificação.

Essa ampla competência de uma jurisdição agrária encontra um princípio unificador muito claro e bem definido, conforme resume GARCÍA RAMÍREZ (1996: 44), presidente fundador do Tribunal Superior Agrário do México:

“La justicia agraria – que es una expresión de la política general del Estado, proyectada hacia una de sus secciones más relevantes – debiera abarcar la suma de asuntos que aparecen en las relaciones jurídicas cuyo origen es precisamente la materia agraria, y cuyas consecuencias se vuelcan hacia ésta. Por ende, vale plantearse lo que pudiéramos denominar la identidad de “lo agrario”. Esto tiene, en mi concepto tres datos característicos, a saber: a) cierta forma jurídica de tenencia de la tierra: dominio pleno o propiedad ejidal o comunal; b) determinado empleo natural de la tierra: aprovechamiento agrícola, pecuario o forestal, y c) relaciones jurídicas que se suscitan a propósito de esas formas de tenencia en relación con ese aprovechamiento específico. Si esto es “lo agrario”, los litigios que en ese amplio ámbito se produzcan debieran ser propuestos ante la justicia agraria, con el propósito de garantizar consecuencia en el tratamiento y las soluciones de este sector de la vida del país”.

O argumento-mestre que fundamenta e legitima a proposta de uma jurisdição agrária é o de que uma especialização jurisdicional muito contribuiria para densificar o direito fundamental à efetividade do processo e para a agilização da prestação jurisdicional em um setor básico da vida nacional - o campo. No ponto particular da agilização da prestação jurisdicional, é de se ressaltar que a morosidade é o principal problema que afeta o Judiciário atualmente, além de se constituir em uma fonte primária de seu descrédito e sua ilegitimidade. É uma verdade acaciana⁴ que uma Justiça que tarda é, de fato, uma Justiça que falha. Entre as causas mais frequentes desta demora para prolação das decisões judiciais estariam a falta de recursos materiais das comarcas, o excesso de formalidades procedimentais, o número insuficiente de juízes e varas, a inflação legislativa, a extensão das comarcas e a falta de especialização dos operadores jurídicos.

Assim, alega-se que uma Justiça especializada na apreciação das questões que dissessem respeito às relações do homem com a terra seria a chave para a resolução rápida e eficaz dos variados aspectos das lides agrária. Nesse sentido, veja-se:

“(...) A idéia é de que a instalação de um órgão especial de apreciação e julgamento das lides agrárias conferiria ao Direito Agrário a sua autonomia jurisdicional, que ainda não conseguiu ter entre nós. De outro modo, o enfoque é o de que tal entidade [a Justiça Agrária] viria carrear para as populações rurículas uma Justiça mais prestimosa, desafogando a Justiça Comum e alguns órgãos administrativos dos milhões de processos que equacionam, deficientemente, os problemas agrários da Nação.”⁵

No mesmo sentido é a opinião de Guillermo Figallo ANDRIAZEN, ex-presidente do Tribunal Agrário do Peru:

⁴ No imaginário queiroziano de “O Primo Basílio”, o Conselheiro Acácio veio a transformar-se numa das personagens que retornaram para o mundo real. Pensando decerto neste burocrata para quem as “curiosidades” do Alentejo eram “de primeira ordem”, Eça de Queirós referiu-se várias vezes a ele, quando quis aludir à solenidade oca e às obviedades que marcavam a sociedade portuguesa de então. Era o lugar-comum em pessoa. Longe estava Eça de saber que a língua portuguesa havia de cunhar o adjectivo “acaciano”, precisamente derivado do nome da estrutura que por ele nos foi legada.

⁵ LARANJEIRA (1983:15).

*“Es indudable que el conocimiento especializado de la materia permite una mayor apreciación de las cuestiones planteadas, mayor seguridad en las decisiones y la creación de una jurisprudencia uniforme, que impulse en desarrollo doctrinario del Derecho Agrario; y en el aspecto procesal significa la substitución de perniciosos hábitos procedimentales derivados de una indiosincrasia individualista, por una actitud inspirada en los valores sociales, de acuerdo con el modo de ser del proceso agrario.”*⁶

Duas são as correntes encontradas no jus-agrarismo brasileiro quanto à institucionalização de uma Justiça Agrária. A primeira é aquela que opta apenas pela criação de varas especializadas junto à Justiça Federal e à Justiça comum. A segunda, a que propugna pelo estabelecimento de toda uma estrutura judicante, com juízes agrários ou juntas de conciliação e julgamento agrárias divididos em seções judiciárias, Tribunais Regionais Agrários e um Tribunal Superior Agrário, à semelhança da bela Itália, a pátria do Direito Agrário.

Para qualquer dessas correntes, a fim de se garantir a instrumentalidade do processo e a rapidez da prestação jurisdicional, a Justiça Agrária seria caracterizada por certos princípios. A noção de “*princípio*” é uma noção cara a toda a Teoria Geral do Direito. Sob seu pálido se guardam as verdades fundantes de qualquer sistema jurídico; enunciações normativas que norteiam a atuação de juristas e operadores jurídicos, colmatando lacunas e orientando a atividade hermenêutica. Na definição de REALE (1993:299), princípios são “*certos enunciados lógicos admitidos como condição ou base de validade das demais asserções que compõem dado campo de saber*”. Por serem elementos de base, sobre os princípios se assenta todo o edifício da experiência jurídica de um Estado. Isso explica porque ferir um princípio é mais grave do que ferir uma norma. Observa Josef Esser, citado por REALE (1993:301), que os princípios se revestem de uma tamanha importância que são válidos independentemente de serem ou não positivados em um texto legal.

Seriam princípios ordenadores da jurisdição agrária, segundo anota J. Paulo Bittencourt⁷ com competência: 1) a gratuidade judiciária, a fim de garantir

⁶ Guillermo Figallo ANDRIAZEN (apud LARANJEIRA, 1983:15).

⁷ Apud ALVARENGA (1985:109)

o acesso à Justiça sem a necessidade de pagamento de custas; 2) mínimo de formalidades; 3) maiores poderes instrutórios para o juiz, objetivando decisões céleres e seguras; 4) maior uso do princípio da equidade, pelo qual é concedido ao juiz certa discricionariedade para avaliar as *circunstâncias* de que nos falava Ortega Y Gasset; 5) possibilidade de o juiz obter assistência técnica de agrônomo, veterinário, agrimensor e economista rural; 6) alçada para apelação, evitando-se recursos procrastinatórios; 7) fase prévia de conciliação; 8) processo de execução simplificado e 9) oralidade e concentração.

Em completa oposição, MEDEIROS & GUIMARÃES (1986:passim) refutam a necessidade de constituição de uma Justiça Agrária especializada. Entre seus muitos argumentos, ressaltam-se sobretudo dois: 1) a dificuldade de delimitação da competência da Justiça Agrária; e 2) os prejuízos ao direito de ação, como resultado da diversidade jurisdicional, a provocar dúvidas nos cidadãos acerca de onde propor a ação. Neste sentido, concluem:

“Inexistem razões de ordem científica ou prática que justifiquem a criação de uma Justiça Agrária especializada, quer porque seria difícil estabelecer-se os limites de sua competência, quer porque essa competência, sem dúvida, conflitaria com a competência da Justiça do Trabalho e da Justiça Comum, quer porque a especialização de ramos da Justiça não tem obtido resultados satisfatórios; devem as questões agrárias permanecer na competência da Justiça Comum, devendo esta ser aperfeiçoada e dotada dos meios materiais e humanos necessários ao seu bom desempenho, com o que se agilizará o julgamento de todas as questões submetidas ao Poder Judiciário, com evidente melhora da qualidade das decisões.”

Não se pode esquecer que o Direito Comparado se constitui em importante fonte para a Direito Agrário, afinal através de um exame crítico de institutos jurídicos e legislações estrangeiras podem ser extraídos valiosos exemplos. Sendo assim, não poderíamos deixar de comentar nesta parte - em que tratamos dos aspectos mais gerais da jurisdição agrária - como as demandas rurais são solucionadas nas legislações alienígenas.

De quatro maneiras diferentes os ordenamentos jurídicos estrangeiros prevêem a solução das lides rurais⁸: 1) Através de vias administrativas comuns, em que se submetem os litígios agrários a um órgão público administrativo, normalmente colegiado, com funções não exclusivamente agrárias, ex.: Argentina e Espanha; 2) Por vias administrativas especiais, como os órgãos específicos para a reforma agrária; ex.: Bolívia, China, Albânia e Venezuela; 3) Pela via da jurisdição ordinária; ou seja, através de órgão não-especializados do Poder Judiciário, ex.: Brasil, Paraguai e Uruguai. 4) Através da jurisdição especial, com a instituição de uma Justiça Agrária, ex.: Cuba, Chile e França.

O caso da França é interessante. Lá, a Jurisdição Agrária remonta ao regime de Vichy, no auge da Segunda Grande Guerra. Em 1943, foram criadas as Comissões Paritárias de Arbitragem, embriões do que viria futuramente tornar-se a jurisdição agrária, em fins da década de 50, quando, então, os tribunais agrários tornaram sua forma atual. A estrutura muito lembra a da Justiça Laboral brasileira até o advento da EC n.º 24/99. O tribunal agrário francês é presidido por um juiz togado e composto por quatro representantes classistas. O procedimento é simples e flexível. O tribunal deve ser provocado por escrito e as partes são convocadas para comparecimento em audiência de conciliação (podem se fazer representar por membro do sindicato, advogado ou familiar). Não ocorrendo o acordo, uma audiência de instrução é marcada.⁹

De maneira similar, no Reino Unido, com jurisdição sobre a Inglaterra e o País de Gales, a justiça agrária é especializada e conferida ao Tribunal de Terras (*Lands Tribunal*), criado em 1950. O Código de Processo Civil inglês (*Civil Procedure Rules*), o qual é aplicado para os tribunais civis comuns, não tem aplicação no âmbito do *Lands Tribunal*, em razão mesmo de sua especificidade e particularidades. Os procedimentos são tais que devem assegurar a plena igualdade entre as partes e o mínimo de formalismos e despesas¹⁰. As apelações são dirigidas ao Tribunal de Apelação (*Court of Appeal*).

⁸ Cf. LARANJEIRA (1983:161).

⁹ Os tribunais agrários franceses (*Tribunaux paritaires des baux ruraux*) têm sua estrutura, competência e questões procedimentais regulamentadas num Código Rural. Para maiores detalhes, veja-se GONY, Philippe, *A quoi sert la juridiction des baux ruraux?* em www.vitisphere.com/dossier.php?eco=&id=49133.

¹⁰ No sistema judicial britânico, há diferença no emprego dos termos *court* e *tribunal*. Este último consiste num grupo de profissionais (no caso do *Lands Tribunal*, um juiz e advogados e/ou procuradores especialistas na área) que exercem atividades judicantes em matérias específicas. Há, por exemplo, o VAT Tribunal, especializado em lides concernentes ao Imposto sobre Valor Agregado (*value added tax*). Mais informações sobre o sistema jurisdicional anglo-saxão podem ser obtidas em www.courtservice.gov.uk/index.htm.

3. A JUSTIÇA AGRÁRIA NO BRASIL

Viu-se acima que, tradicionalmente, o Estado brasileiro, ao lado de Paraguai e Uruguai, integra aquele grupo de países que adotam a via da jurisdição ordinária para a solução dos conflitos rurais. No Brasil atual, a maior parte dos diversos tipos de litígios agrários, começando pelas ações possessórias, passando pelas desapropriações e até chegar às ações de natureza tributária, não se concentra em juízos agrários especializados, mas fica difusamente distribuída nas variadas competências originárias de juízes de direito, juízes federais e juízes do trabalho. Todas essas ações - de conhecimento, de execução, cautelares, mandamentais, entre outras - quando no segundo grau de jurisdição, são apreciadas pelos Tribunais de Justiça dos estados, Tribunais Regionais Federais e Tribunais Regionais do Trabalho.

Sabe-se que a competência é a exata medida da jurisdição, ou seja, é a delimitação estabelecida pela norma jurídica ao poder de aplicar o Direito. Nesse sentido, é a Constituição Federal de 1988 que dita as normas de competência do Poder Judiciário. Estabelece a Carta, em seu art. 114, que aos juízes do trabalho cabe a conciliação e julgamento dos dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores rurais, bem como outras controvérsias decorrentes daquelas relações de trabalho.

Aos juízes federais cabe julgar, conforme o art. 109 da Constituição Federal, entre outras, as causas em que houver interesse da União (como a cobrança de ITR, p. ex.), autarquias (como o INCRA) e empresas públicas federais, as causas entre município ou pessoa residente no país e estado estrangeiro ou organismo internacional, as causas fundadas em tratado ou contrato da União com Estado estrangeiro ou organismo internacional.

Aos juízes estaduais, por exclusão, cabem todas as demandas restantes como, as ações possessórias, as fundadas em contratos agrários, a discriminação de terras, o direito de vizinhança etc. A inexistência de um lugar privilegiado para a jurisdição agrária dentro do ordenamento jurídico nacional provoca o inconveniente de, ocasionalmente, a matéria ser levada à apreciação de um magistrado não especializado, sem a basilar formação agrarista e sem a familiaridade e sensibilidade necessárias para com as coisas do campo.

Todas essas razões explicam porque, desde há muito, a instituição da

jurisdição agrária é reivindicação que ecoa entre as mais renomadas vozes do Direito nacional. Com efeito, a criação de uma jurisdição específica, com ação e processos próprios, já fora apregoada por Rui Barbosa, o “águia de Haia”, em discurso proferido durante a campanha presidencial de 1910. Comentando duas leis que cuidavam da imigração de colonos europeus e transformava em crédito privilegiado o referente a salário dos trabalhadores rurais, assegurando-lhes preferência sobre os produtos por eles plantados, colhidos ou de alguma forma beneficiados por eles, o grande jurista baiano asseverou que nas pendências entre patrões e colonos dever-se-ia abandonar o formalismo, causador da demora, da incerteza e do prejuízo dos litigantes, autorizando-se que o julgador recebesse a reclamação e procedesse de ofício, quase que administrativamente, mediante instrução sumaria e com a simples audiência da outra parte. Veja-se:

Num país onde empresas opulentas, associações de capitais poderosos têm a sorte do seu direito à mercê, por essa maneira, do capricho de vontades arbitrárias ou interesses irresponsáveis, em que é que se há de fiar o pobre, o desvalido imigrante? Nem a todos afugenta a carestia da vida. A sobriedade habilita certas raças a arrostarem esses inconvenientes, reduzindo-se a privações, que lhes não custam. Com pouco mais de duas parcas rações de arroz por dia se nutre o colono japonês. Mas de um país sem justiça fogem os mais temperantes, os mais ambiciosos e os mais audazes. Porque a audácia, a ambição e a temperança trabalham para a economia, e a economia vive da segurança, cuja base é a justiça.

À compreensão desta necessidade se devem as medidas tentadas para garantir ao trabalhador rural a certeza do seu salário. A Lei nº 1.150, de 1904, graduou entre os créditos privilegiados, abaixo da hipoteca e do penhor agrícola, os salários dos colonos. A Lei nº 1.607, de 1906, sujeitou ao pagamento deles, com primazia a quaisquer outros créditos, as colheitas pendentes. Praticamente, porém, essas reformas, bem assim quantas do mesmo gênero se queiram multiplicar, ainda não acertam no ponto vital. Consiste ele na efetividade rigorosa dessas garantias, isto é, na criação de uma justiça chã e quase gratuita, à mão de cada colono, com um regímen imbuível, improtelável, inchicável.

*Toda a formalística, em pendências entre o colono e o patrão, importa em delonga, em incerteza, em prejuízo, em desalento. Nesta categoria de débitos, não sendo fácil, o mesmo é que não ser exequível a cobrança. Sugeriu-se que o juiz mais acessível, o de direito, ou o de paz, receba a queixa, e proceda ex officio, de plano, quisesse administrativamente, como nos casos policiais as autoridades respectivas, mediante sumariíssima inquirição, com simples audiência de outra parte. Seja como for, ou se abrace este alvitre, ou algum outro equivalente, o essencial está em cometer este gênero de pleitos a uma judicatura, que inspire confiança ao estrangeiro desprotegido, e liquidá-los mediante um processo ligeiro, corrente, rudimentar, mas claro, justo e seguro.*¹¹

Essa manifestação já nonagenária de um dos maiores juristas brasileiros, Rui Barbosa, teve grande repercussão na formação do nosso Código Civil, de 1916.

Ao que tudo indica, a primeira tentativa concreta de se implantar uma Justiça Agrária no país ocorreu em outubro de 1922, com a criação dos Tribunais Rurais pelo então presidente do estado de São Paulo, Washington Luís, através da Lei Estadual 1.869, de 10 de outubro de 1922. De âmbito estadual apenas, aqueles tribunais eram presididos por um juiz de direito e destinados a solucionar conflitos entre proprietários e assalariados rurais. A esta tentativa inicial seguiram-se inúmeros projetos de codificação rural e de regulamentação da reforma agrária.

Em 1968, ainda sob influência da criação do Estatuto da Terra (1964), uma comissão de juristas foi instituída pelo Ministério da Agricultura (Portaria MA-322/68) para apresentar um projeto de emenda constitucional (através de Ato Institucional) para a instituição de uma Justiça Agrária no país. A comissão era integrada, entre outros, por Otávio Alvarenga, Carlos Alberto Chiarelli e Motta Maia. Segundo aquele projeto, a Justiça Agrária seria composta por jun-

¹¹ "Plataforma [Eleitoral] lida no Teatro Politeama Baiano, em 15 de janeiro de 1910". In: BARBOSA, Rui. *Pensamento e Ação* (Seleção de textos pela Fundação Casa de Rui Barbosa). Brasília: Senado Federal, 1999, p. 295-365. E de se registrar que, nas eleições presidenciais de 1º de março de 1910, Rui Barbosa saiu derrotado, desta feita pelo Marechal Hermes da Fonseca.

tas de conciliação e julgamento, tribunais regionais agrários e um Tribunal Superior Agrário. Esse anteprojeto, ao ser apresentado ao Congresso, encontrou o Poder Legislativo em recesso. Em seguida, houve a substituição do Presidente Costa e Silva e do Ministro Ivo Arzúa. Com a Emenda Constitucional 01/69 a iniciativa restou paralisada.

Em 1974, o prof. Motta Maia conduz um novo estudo, agora patrocinado pela Sociedade Nacional de Agricultura, que, aproveitando o estudo anterior, foi apresentado ao STF. Nesse projeto havia uma redução de competências da Justiça Agrária, para garantir a sua viabilização, mas foi abandonado sem maiores repercussões. Em 1976, no bojo das reformas do Judiciário do Governo Militar do Presidente Geisel, surgiram as propostas de emenda constitucional (não aprovadas) dos senadores José Lindoso (81/76) e Franco Montoro (59/76) para a criação de uma Justiça Agrária. Durante o início da década de 80, ainda surgiram os projetos de emenda constitucional dos deputados Jorge Arbage (PA), Rogério Rego (BA) e José Sarney Filho (MA) que, em suma, eram assemelhados já que criavam, no âmbito da própria Justiça Federal, varas agrárias com competência para cuidar de relações de trabalho rural e ITR.

Em outubro de 1986, o então Ministro da Justiça do Presidente Sarney, Paulo Brossard, em visita ao antigo Tribunal Federal de Recursos, propugnou pela criação de varas federais agrárias nas seções judiciárias dos estados. Desse pedido resultou o provimento 316/87 do Conselho da Justiça Federal, que implantou a 5ª Vara da Seção Judiciária de Goiás, com sede em Araguaiana (hoje localizada no Estado do Tocantins), especializada em questões agrárias, mas sem prejuízo da distribuição normal.

Em sede administrativa, algumas tentativas também foram iniciadas, sem entretanto obter sucesso. Seus exemplos são a Comissão de Conciliação e Julgamento do extinto Instituto de Açúcar e do Alcool, que se prestava a dirimir as questões entre fornecedores de cana e usinas, e a Comissão Agrária prevista no Estatuto da Terra, composta de um representante do Governo Federal, um dos proprietários rurais, um dos trabalhadores rurais e um dos estabelecimentos de ensino rurais. Serviria como meio de implementação da reforma agrária, acompanhando os programas de desapropriação e concessão dos lotes.

Rompendo o paradigma urbano das Constituições anteriores, o legislador constituinte de 1988 inovou, atendendo aos antigos e constantes anseios de institucionalização de uma Justiça Agrária no Brasil. A novel Constituição Federal trouxe no seu art. 126 o seguinte comando:

Art. 126 - Para dirimir conflitos fundiários¹², o Tribunal de Justiça designará juízes de entrância especial¹³, com competência exclusiva para questões agrárias¹⁴.

Parágrafo único - Sempre que necessária à eficiente prestação jurisdicional, o juiz far-se-á presente no local do litígio.

Embora evitando a construção de uma Justiça Agrária ao estilo italiano, com juízes, tribunais regionais e um tribunal superior próprios, com aquele dispositivo o texto constitucional deu um importante passo no sentido de solucionar com eficácia as lides agrárias. Não só porque obriga o magistrado à especialização mas também por aproximar o juiz do conflito, evitando uma conduta alheia à realidade do campo.

Todavia, o supracitado art. 126 da Constituição Federal de 1988 recebeu lúcida crítica de Antônio Jurandir PINOTTI (1993:48-49) que vê na “designação” de magistrado (“...o Tribunal de Justiça designará juízes de entrância especial...”¹⁵) uma sujeição desnecessária das partes a critérios subjetivos da cúpula dos Tribunais de Justiça dos Estados, que podem macular a imparcialidade requerida na atividade jurisdicional. *In verbis*:

“O texto constitucional em análise fere de morte o princípio do juiz natural. Ele não resiste a esta simples pergunta: Como é possível, em tese, o conflito de interesses (a lide agrária) preexistir ao juiz competente, ao juiz certo, para dirimi-la? Sim, porque o texto constitucional não dá a garantia de que a designação do juiz agrário deva ser anterior ao nascimento do conflito. É certo que o dispositivo legal em debate possibilita ao Tribunal de Justiça designação prévia dos Juízes. Isto, porém, é insuficiente. Primeiro, porque possibilidade não é obrigatoriedade: segundo porque pelo menos no Estado de São Paulo não houve a designação desses juízes (...); por último, porque o Tribunal que designa juízes, é obvio, pode fazer cessar a designação.”

¹² “O termo conflito na linguagem jurídica, presta-se para indicar embate, oposição, encontro, demanda (...). Conflito agrário é o entrelaque de interesses em torno da propriedade rural” (COUTO, 1991:87).

¹³ Entrância especial, ou entrância da capital, é um sinônimo para comarca de terceira entrância.

¹⁴ “Toda e qualquer ato ou negócio jurídico, onde se ressaltasse direito e obrigações agrárias. As relações típicas e diversificadas, entre um ou mais sujeitos e as coisas, fatos, serviços ou bens agrários; e entre os sujeitos e/ou coisas e o poder público” (COUTO, 1991:83).

À luz dessa argumentação, PINOTTI propõe a alteração do texto constitucional para os seguintes termos:

Art. 126 - Para dirimir conflitos fundiários, o Tribunal de Justiça proporá a criação de varas especializadas, classificadas em entrância especial, com competência exclusiva para questões agrárias.

Convidado pelo então Ministro da Justiça Saulo Ramos a presidir uma comissão oficial para criação de uma Justiça Agrária no país, o prof. Raimundo Laranjeira, no início da década de noventa, apresentou um anteprojeto de lei, conhecido como “Projeto Laranjeira”, que, ao caracterizar as questões agrárias, delimitava a competência das varas agrárias previstas no art. 126 da Constituição Federal e possibilitava a sua concreta institucionalização pelos Tribunais de Justiça dos estados e Tribunais Regionais Federais.

Sem invadir a competência dos Presidentes dos Tribunais de Justiça estaduais e dos juízes dos Tribunais Regionais Federais para criar as respectivas varas agrárias, o prof. Laranjeira apresentou um estudo dividido em duas partes. Na primeira, fez um anteprojeto de lei que definia o que seria de competência daquelas varas estaduais e federais, conforme autorização do próprio texto constitucional (arts. 22, I, XVI e XXV; 24, V, VI, VIII, XI e XIII da CF/88). Na segunda parte do estudo, constituído de um anexo ao referido anteprojeto, enumerou algumas sugestões aos desembargadores e desembargadores federais para a organização do foro agrário em território nacional. O “projeto Laranjeira” em breves linhas, apresentava as seguintes linhas mestras:

- Conceituava o que seriam as questões agrárias de competência daquelas varas especializadas previstas no art. 126 da CF/88;
- Incluiu entre as atividades agrárias todas aquelas referentes à conservação e preservação do solo;
- Elencava entre as competências agrárias, competências gerais, previdenciárias, trabalhistas, penais, tributárias;
- Excluiu da competência do foro agrário estadual as causas de interesse da União, suas autarquias e empresas públicas, que estariam sob jurisdição das varas agrárias federais;
- Delineou os princípios gerais do procedimento agrário, dentre os quais, a brevidade, a gratuidade e a presença do juiz no local do conflito; e
- Proibia a designação de juízes e promotores proprietários de terras para funcionarem nessas varas, a fim de se assegurar a necessária imparcialidade;

Entre as sugestões elencadas pelo Prof. Laranjeira no anexo ao anteprojeto de lei estavam:

- A criação de câmaras ou turmas especializadas nos Tribunais de Justiça;
- A presença de perito judicial especializado em ciências agrárias;
- A exigência para os juízes de varas agrárias, como requisito mínimo de formação, a especialização em direito agrário;
- O fomento aos cursos de Direito Agrário nas faculdades de direito, pós-graduações, escolas da magistratura e ministério público;

Em que pese a competência do Prof. Raimundo Laranjeira e a qualidade do projeto proposto, ele não chegou sequer a ser apresentado ao Congresso Nacional pelo Governo Federal. Contudo, a falta de uma caracterização mais plausível do que fossem as questões agrárias não impediu que muitos tribunais estaduais já constituíssem diretamente as suas varas agrárias, aproveitando-se da permissão constitucional referida acima (art. 126 da Constituição).

No Brasil, a primeira Corte estadual a instalar uma vara dedicada a questões agrárias foi o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba que, em meados de 1996, instalou a sua “vara de conflitos agrários e meio ambiente”. A Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba¹⁵ previu em seu art. 26, Inc. I, letra L, que um Juiz de Direito serviria em uma “Vara de Conflitos Agrários e do Meio Ambiente”, localizada na capital do Estado (a cidade de João Pessoa). A competência e o preenchimento desta vara é estabelecida pelo art. 53 da mesma lei de organização judiciária, *in verbis*:

Art. 53. Compete ao Juiz designado para responder pela Vara de Conflitos Agrários e do Meio Ambiente, cumulativamente com as atribuições da Unidade Judiciária de que é titular, processar e julgar:

I - privativamente, com jurisdição em todo o Estado, os conflitos fundiários, com competência exclusiva para questões agrárias (CF. art. 126);

II - na Comarca da Capital, as ações referentes a assuntos ambientais, manifestados ou não interesses difusos, coletivos ou individuais homogêneos, que tenham como fim o resguardo e o controle do meio ambiente ou apuração de agressões ao mesmo.

§ 1º. A Vara de que trata o caput deste artigo será provida por designação do Tribunal.

§ 2º. *Excepcionalmente, o Juiz designado na forma do parágrafo anterior poderá recusar a designação.*

¹⁵ Lei Complementar nº 25, de 27 de junho de 1996, com as alterações dadas pelas Leis Complementares nº 33, de 12 de junho de 1998; 35, de 19 de outubro de 1999; 37, de 16 de janeiro de 2001, e 38, de 14 de março de 2002.

Em que pese a valiosa e pioneira iniciativa do Tribunal de justiça, não se pode deixar de notar que a expressão “*cumulativamente com as atribuições da Unidade Judiciária de que é titular*”, contida no caput do mencionado art. 53, parece não encontrar guarida na Constituição Federal brasileira, cujo art. 126 fala em juízes “*com competência exclusiva para questões agrárias*”. À primeira vista, esse mesmo raciocínio também poderia servir de base para uma crítica à reunião, na mesma vara agrária paraibana, de competências agrárias e ambientais (cuja lei de criação fala em “*vara de conflitos agrários e meio ambiente*”). Neste ponto, porém, foi sábia e irreparável a decisão do Tribunal de Justiça da Paraíba, já que, com muita perspicácia, anteviu uma tendência que hoje caminha para um consenso no jus-agrarismo internacional: a integração entre a dimensão agrária e a dimensão ambiental, como instâncias complementares da relação Homem X Natureza.¹⁶

Merece destaque o fato de que, conforme o Anuário Estatístico Judiciário da Paraíba (2001), a vara agrária paraibana, no ano em referência, deteve a menor movimentação processual entre as varas judiciais da comarca de João Pessoa. Ressalte-se, todavia, que o menor número de processos não significa, necessariamente, que houve ociosidade dos meios jurisdicionais, afinal a complexidade de cada processo agrário é infinitamente maior do que a de uma execução fiscal, por exemplo. Vejam-se alguns indicadores da vara agrária:

TABELA 01 - MOVIMENTAÇÃO PROCESSUAL NA VARA AGRÁRIA DA PARAÍBA				
Tipo de Ações	Em andamento	Distribuídos	Sentenças	Audiências
Ações Cíveis Públicas	33	01	17	07
Outras Ações	23	12	06	01
Possessórias	35	09	40	02
Total	91	22	63	10
Fonte: Anuário Estatístico Judiciário - Paraíba 2001, p. 157				

¹⁶ Quanto a esse ponto, o artigo de ULATE CHACÓN (2001) é bastante enfático e esclarecedor

No âmbito da Justiça Federal brasileira, as seções judiciárias dos estados de Goiás, Paraná e Pernambuco têm em sua organização jurisdicional varas especializadas no julgamento de questões agrárias. Os feitos mais frequentes que tramitam nestas varas são as ações de desapropriação movidas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária e as cautelares de antecipação de prova (vistoria preventiva). Devido ao baixo movimento na distribuição daquelas causas, essas varas também recebem outros feitos (comuns) mediante compensação: recebem com exclusividade os feitos agrários e ainda, por distribuição normal, todos os outros tipos de feitos.

Uma forma alternativa de prestação da jurisdição agrária adveio da dissertação de mestrado do Prof. Vítor Barbosa Lenza, magistrado goiano e mestre em Direito Agrário pela UFGO, que sugeriu a proposta de constituição dos “juizados agrários”, onde seriam resolvidas as questões agrárias limitadas a uma alçada de 40 salários mínimos e as questões penais agrárias a que a lei comine pena máxima de até dois anos de detenção e um ano de reclusão. Esses “juizados agrários”, inspirados nas “*small claims*” americanas, seriam orientados pelos princípios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual, gratuidade e celeridade, visando a conciliação entre as partes, à semelhanças do que ocorre nos “juizados especiais” urbanos (ou “tribunais de pequenas causas”). Do ponto de vista concreto, o magistrado chega a incentivar até mesmo a formação de um “magistrado de calças-jeans”, aquele que troca a formalidade da toga e dos gabinetes pela possibilidade de contato frequente, informal e direto com as partes, através de incursões rotineiras ao campo através de caminhonetes equipadas com máquinas de escrever.

Segundo o Prof. Lenza, apenas o rurícola, o pequeno empreiteiro rural, o pequeno possuidor e o pequeno proprietário seriam sujeitos ativos nos juizados agrários, a fim de se privilegiar o acesso dos hipossuficientes à Justiça e evitar uma sobrecarga de demandas a se decidir. Também objetivando celeridade, das decisões dos juizados agrários caberia recurso inominado para o Colegiado Recursal Agrário, integrado por 3 juízes de direito. Embora a formulação do Prof. Lenza seja bastante exequível, mesmo porque a proposta de constituição dos juizados agrários é feita com riqueza de detalhes técnico-jurídicos, a sua efetivação ainda não foi levada a efeito.

A busca pela implantação de uma justiça agrária no Brasil continuou com a apresentação do Projeto de Emenda à Constituição n.º 47, de 11 de agosto de 1995, de autoria do então Senador Romero Jucá. O projeto foi arquivado em

fevereiro de 1999, nos termos do arts. 332 e 333 do Regimento Interno do Senado Federal, que estabelecem que toda proposição que se encontrar em tramitação há duas legislaturas deverá ser arquivada. O projeto propunha a criação de Tribunais e Juízes agrários, bem como o Ministério Público Especial Agrário. O Capítulo III do Título IV da Constituição ficaria acrescido de uma nova seção, que disciplinaria a Jurisdição Agrária, nos mesmos moldes do que ocorre com as demais jurisdições especiais. Segundo a proposta, junto ao Tribunal Superior Agrário funcionaria um Conselho da Justiça Agrária, órgão administrativo responsável pela supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Agrária de primeiro e segundo graus, além do recebimento e processamento de reclamações contra tribunais e juízes agrários.

4. À GUIA DE CONCLUSÃO

Ao tecer algumas críticas sobre a Lei 4.504/64 (Estatuto da Terra), o eminente civilista Caio Mário da Silva Pereira¹⁷ considerou imperativa a necessidade de constituição da jurisdição agrária especializada no país:

“Não descurando os planos assistenciais, técnicos e financeiros, omitiu, entretanto, o Estatuto um aspecto importante: a instituição de um aparelho judiciário adequado. Com efeito, não basta lançar as bases de uma nova política agrária, nem formular conceitos novos de relações humanas. Entregue à justiça ordinária o desate de controvérsias, faltará o dinamismo indispensável a que se lhe imprima rapidez e objetividade. De nada valeria toda uma legislação social avançada, se não houvesse o Brasil criado uma Justiça do Trabalho, que a aplicasse. Não é questão pessoal, pois que da mesmas faculdades saem os que vão integrar a justiça trabalhista. É uma decorrência da criação de critérios que modelam as mentalidades. A Comissão Agrária instituída no Estatuto da Terra (art. 42) ficou provida de atribuições simplesmente administrativas. É insuficiente. Cumpre dar nascimento a órgãos jurisdicionais especializados para que haja eficiência na aplicação do Estatuto, e particularmente, para que este se imponha sob a inspiração de sua própria filosofia.”

Concordando com o Prof. Caio Mário, há que se ressaltar, porém, que o problema agrário é complexo, a se interrelacionar com fatores sociológicos,

¹⁷ Apud ALVARENGA (1985:109)

econômicos e políticos, e não será resolvido com a simples instituição de uma jurisdição agrária especializada. Entretanto, é certo que a criação de foros privilegiados para a discussão da questão agrária, como as varas especializadas ou mesmo de uma Justiça Agrária propriamente dita, concretizará algumas diretrizes, indispensáveis ao desenvolvimento das relações no campo. Entre os objetivos que podem ser alcançadas destacam-se¹⁸: 1) Estabelecer procedimentos judiciais rápidos e seguros, que afastem a descrença do trabalhador rural na Justiça, aproximando-o dos fóruns; 2) Criar um profícuo corpo de doutrina e jurisprudência acerca das lides agrárias; 3) Promover e divulgar o interesse e o estudo pelo Direito agrário; 4) Ampliar a capacitação dos magistrados, membros do *parquet* e advogados em assuntos agrários; 5) Salientar o conteúdo jurídico da reforma agrária, afastando-a de ideologismos contraproducentes; 6) Auxiliar o Estado na tarefa de transformação das estruturas agrárias; e 7) Proteger os recursos naturais, favorecendo uma agricultura sustentável.

Improdutivas maiores argumentações acerca da necessidade da especialização jurisdicional, resta ainda uma questão: qual seria a via que melhor atenderia os reclamos distributivos de Justiça - a que propugna tão só pelas varas agrárias ou a que opta pelos juízes e tribunais agrários? Numa época em que os conceitos da administração gerencial procuram a eficiência estatal com o simultâneo *downsizing* da máquina pública, a melhor opção a seguir é, sem sombra de dúvida, a constituição de varas agrárias (na Justiça Federal e Comum) e juizados especiais de pequenas causas agrárias, em lugar de juízes e tribunais agrários, devido à onerosidade do procedimento e o baixo número de feitos atualmente propostos. Em tempos de Estado mínimo, onde se busca o enxugamento dos custos estatais, seria um retrocesso a construção de um todo um novo edifício judiciário para a Justiça Agrária brasileira. A simples instituição das varas agrárias, com amplas competências agro-ambientais, como já propugna o texto constitucional brasileiro, com a ressalva quanto à designação do magistrado, é suficiente para iniciar-se com efetividade o atendimento as demandas de justiça no setor rural.

¹⁸ Cf. ALVARENGA (1985:117)

5. BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Octávio Mello. *Justiça Agrária no Brasil*. In: Revista Arquivos do Ministério da Justiça. Brasília, a. 39, n. 166, out/85, pp. 108-118.

BOLLA, Giangastone. *Aspectos e Problemas Científicos e Didáticos do Direito Agrário*. Brasília: CNPq e Fundação Petrônio Portella/Ministério da Justiça, 1983. (Col. Leituras Escolhidas em Direito Agrário, n. 1)

BORGES, Marcos Afonso. *Princípios de Direito Processual: Civil e Agrário*. Belém: CEJUP, 1991.

_____. A Reforma Processual Agrária Brasileira. In: **INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**. *Temas de Derecho Procesal - Memoria del XIV Congreso Mexicano de Derecho Procesal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo. **GRINOVER**, Ada Pellegrini. **DINAMARCO**, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

COUTO, José Pedro do. *Estruturação do Juízo Agrário Estadual, Segundo Exegese do Art. 126 da Carta Política*. In: Julgados da Justiça de Rondônia - Período 1990. Porto Velho, Tribunal de Justiça de Rondônia, 1991.

FERREIRA, Valéria Aroeira **B.D. JESUS**, A. Marcos da S. de. A Justiça Agrária na Constituição Federal. *Revista de Informação Legislativa*. Brasília, ano 34, n.º 136, out/dez, 1997.

GARCÍA RAMÍREZ, Sergio. Fundamentos y Características del Proceso Agrario. In: **INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**. *Temas de Derecho Procesal - Memoria del XIV Congreso Mexicano de Derecho Procesal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.

FRASSOLDATI, Carlo. *Perspectivas do Novo Direito Agrário*. Brasília: CNPq e Fundação Petrônio Portella/Ministério da Justiça, 1983. (Col. Leituras Escolhidas em Direito Agrário, n. 6)

KROESCHELL, Karl. *Ordenamento Fundiário na Sociedade Moderna*. Brasília: CNPq e Fundação Petrônio Portella/Ministério da Justiça, 1983. (Col. Leituras Escolhidas em Direito Agrário, n. 4)

_____. *O Direito Agrário na Sociedade Industrial*. Brasília: CNPq e Fundação Petrônio Portella/Ministério da Justiça, 1983. (Col. Leituras Escolhidas em Direito Agrário, n. 5)

LARANJEIRA, Raimundo. *A Instituição da Justiça Agrária no Brasil*. In: Revista de Direito da Procuradoria Geral do Estado de Goiás. v. 17, P1-328, 1983, p. 15-30.

LENZA, Vítor Barbosa. *Juízados Agrários*. Goiânia: AB Editora, 1995.

LEVI, Augusto J. *A Nova Fase do Direito Agrário*. Brasília: CNPq e Fundação Petrônio Portella/Ministério da Justiça, 1983. (Col. Leituras Escolhidas em Direito Agrário, n. 7)

MEDEIROS, Josué Deininger Duarte e **GUIMARÃES**, Celso Araújo. Da Desnecessidade de Criação de uma Justiça Agrária Especializada. In: Revista da Associação dos Magistrados do Paraná. a. XI, n. 44, out-dez/1986, p. 57-66.

MORAES, Sônia Helena Novaes G. *O “Projeto Laranjeira” para Criação de uma Justiça Agrária*. In: Reforma Agrária - Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária. a. 19, n. 3, dez/89 a mar/90. p. 86-94.

PINOTTI, Antônio Jurandir. *Proposta de Alteração do art. 126 da Constituição Federal*. In: Decisão - Revista da Associação Paulista de Magistrados (APAMAGIS). a. VIII, n. 9, ago/1993, p. 47-50.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. São Paulo: Saraiva, 1993

ROCHA, Osvaldo de Alencar. *O Direito Encontrado na Luta*. In: Direito Insurgente: O Direito dos Oprimidos (Coleção Seminários). Rio de Janeiro: Instituto Apoio Jurídico Popular/FASE. n. 14. out/90.

ULATE CHACÓN, Enrique. *La Nueva Competencia Agroambiental de los Tribunales Agrários – A Propósito de la Función Ambiental de los Institutos del Derecho Agrário*. In: Rivista di Diritto Agrário. a. LXXX, fasc. I, p. 101-122, jan./mar. 2001.

PARECERES

1
2
3

4
5
6

7
8
9

10

11

PROCESSO TC - 02935/02

PARECER PPL TC - 01/2004, de 14 de janeiro de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de Serra Branca, relativa ao exercício de 2001. **PARECER FAVORÁVEL** com recomendação de assinação de prazo ao gestor.

PREFEITO: Eduardo José Torreão Mota

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 02884/02

PARECER PPL TC - 02/2004, de 14 de janeiro de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça relativa ao exercício de 2001. **PARECER FAVORÁVEL** à aprovação das contas.

PREFEITO: Ramalho Alves Bezerra

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 03226/02

PARECER PPL TC – 03/2004, de 28 de janeiro de 2004.

Administração Direta Municipal. Prefeitura Municipal de AROEIRAS. **PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS** relativa ao exercício de 2001. Emissão de **PARECER CONTRÁRIO** à aprovação das Contas. Imputação de débito ante a configuração de danos ao erário. Aplicação de multas por atos ilegais de gestão, danos causados ao erário e infração grave à norma legal.

PREFEITO: Gilberto Bezerra de Souza

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 01986/03

PARECER PPL TC – 04/2004, de 4 de fevereiro de 2004.

MUNICÍPIO DE NOVA PALMEIRA - Prestação de Contas Anuais, relativas ao exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: José de Souza Santos

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC – 02481/02

PARECER PPL TC – 05/2004, de 11 de fevereiro de 2004.

PRESTAÇÃO DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DE CAIANA, exercício financeiro de 2001. PARECER FAVORÁVEL à aprovação das contas, com ressalvas. Aplicação de multa e recomendação ao Chefe do Poder Executivo Municipal.

PREFEITO: Gildivan Lopes da Silva

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC – 02673/02

PARECER PPL TC – 06/2004, de 11 de fevereiro de 2004.

Administração Direta Municipal. PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS DO PREFEITO MUNICIPAL de DAMIÃO, relativa ao exercício financeiro de 2001. PARECER CONTRÁRIO À APROVAÇÃO DAS CONTAS, com imputação de débito por despesas irregulares, com recomendação ao gestor para rigorosa observância às normas e limites dispostos constitucionalmente; aplicação de multa ao Prefeito, de acordo com o art. 56, inciso II, da LOTCE, assinado o prazo de 60 (sessenta) dias para recolhimento voluntário da multa e do débito imputados, sob pena de execução, nos termos de praxe e remessa de cópias das peças essenciais dos autos à Procuradoria Geral de Justiça, para apuração de eventuais condutas delituosas; determinação de inspeção “in loco” para avaliação das obras e serviços de engenharia realizados. Em separado, emissão de resolução assinando o prazo de 60 (sessenta) dias para que o Prefeito providencie os

ajustes necessários à regularização da diferença negativa entre o saldo apurado e o conciliado da conta do FUNDEF.

PREFEITO: Geoval de Oliveira Silva

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC – 02759/01

PARECER PPL TC – 07/2004, de 18 de fevereiro de 2004.

Prestação de Contas do ex-Prefeito Municipal de Santa Helena, Sr. Daciano Soares de Sousa, relativa ao exercício financeiro de 2000 - Recurso de Reconsideração – Conhecimento e Provimento Integral – Emissão de Parecer Favorável.

RELATOR: Auditor Renato Sérgio Santiago Melo

FORMALIZADOR: Conselheiro José Marques Mariz

PROCESSO TC – 02659/02

PARECER PPL TC – 08/2004, de 18 de fevereiro de 2004.

Administração Direta Municipal. Prefeitura Municipal de Boqueirão. Prestação de Contas Anual relativa ao exercício de 2001. **PARECER CONTRÁRIO. RECOMENDAÇÃO À GESTORA E ORDENADORA DA DESPESA.**

PREFEITA: Joanita Leal de Brito

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 02911/02

PARECER PPL TC – 09/2004, DE 3 de março de 2004.

Administração Direta Municipal. Município de RIACHO DOS CAVALLLOS. Exercício financeiro de 2001. **PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS DO PREFEITO MUNICIPAL.** Parecer Favorável à aprovação, com imputação de débito, recomendações para prevenção, correção e a não repetição de falhas observadas e assinatura de prazo para devolução à conta do FUNDEF, de quantia utilizada em finalidades não compatíveis com a legislação daquele fundo, comprovando-se ao Tribunal o retorno destes recursos.

PREFEITO: Napoleão Suassuna Laureano

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC – 02634/01

PARECER PPL TC – 10/2004, 3 de março de 2004

Poder Executivo Municipal – Administração Direta - Prestação de Contas do Prefeito do Município de São Miguel de Taipu/PB, Sr. Joaquim Gilberto Soares, relativa ao exercício financeiro de 2000. Provimento de Recurso de Reconsideração devido à relevação de falhas remanescentes em harmonia com o posicionamento da Corte ao apreciar prestações de contas anteriores ao exercício de 2001. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Renato Sérgio Santiago Melo

FORMALIZADOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 03256/02

PARECER PPL TC – 11/2004, de 10 de março de 2004.

Administração Direta Municipal. PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS DO PREFEITO MUNICIPAL de BELÉM DO BREJO DO CRUZ, relativa ao exercício financeiro de 2001. Parecer contrário à aprovação das contas com recomendação.

PREFEITO: Senhor Germano Lacerda da Cunha

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC – 02945/02

PARECER PPL TC – 12/2004, de 10 de março de 2004.

Administração Direta Municipal. Município de Campo de Santana. Prestação de Contas do Prefeito MIGUEL AVELINO BARBOSA, período de 01.01.01 a 05.05.01 e 10.08.01 a 31.12.01. Emissão de PARECER FAVORÁVEL À APROVAÇÃO DAS CONTAS do Prefeito MIGUEL AVELINO BARBOSA, com recomendações.

PREFEITOS: Miguel Avelino Barbosa (01/01/01 a 05/05/01 e 10/08/01 a 31/12/01)

RELATOR: Auditor Antônio Cláudio Silva Santos

ESTÁ FALTANDO NA PASTA O PARECER PPL TC – 13/2004

PROCESSO TC – 02995/02

PARECER PPL TC – 14/2004, de 24 de março de 2004.

Poder Executivo Municipal. Administração Direta - Prestação de Contas Anuais de Prefeito - Apreciação da matéria para fins de emissão de parecer prévio – Atribuição definida no art. 71, inciso I, c/c o art. 31, § 1º, da Constituição Federal, no art. 13, § 1º, da Constituição do Estado da Paraíba, e no art. 1º, inciso IV, da Lei Complementar Estadual nº 18/93 – Análise da peça inaugural e da contestação realizada por peritos do Tribunal – Subsistência de várias irregularidades – Transgressão a dispositivos da Constituição Federal, da Lei Nacional nº 8.666/93, da Lei Nacional nº 4.320/64 e da Lei Complementar Nacional nº 101/00 – Eivas que comprometem a regularidade das contas globais do Chefe do Poder Executivo – Inteligência do Parecer Normativo PN – TC – 47/2001. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas. Encaminhamento à consideração da colenda Câmara de Vereadores do Município. Recomendações à administração da Comuna.

MUNICÍPIO: Igaracy

PREFEITO: Francisco Hélio da Costa

RELATOR: Auditor Renato Sérgio Santiago Melo

PROCESSO TC – 02901/01

PARECER PPL TC – 15/2004, de 24 de março de 2004.

Prestação de Contas do Município de Piancó – Responsabilidade do ex-Prefeito, Sr. Gil Galdino - Exercício financeiro de 2000. Parecer Contrário.

RELATOR: Conselheiro José Marques Mariz

PROCESSO TC – 02556/02

PARECER PPL TC – 16/2004, de 31 de março de 2004.

Administração Direta Municipal. **MUNICÍPIO DE LASTRO.** Prestação de Contas do Prefeito **ERASMO QUINTINO DE ABRANTES FILHO** relativa ao exercício financeiro de 2001. Constatação de irregularidades. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Antônio Cláudio Silva Santos

PROCESSO TC – 01233/03.

PARECER PPL TC – 17/2004, de 31 de março de 2004.

Prefeitura Municipal de Pilões. Prestação de Contas do exercício de 2002. Ausência de irregularidades. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Iremar Flor de Souza

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01240/03

PARECER PPL TC – 18/2004, de 31 de março de 2004.

Prefeitura Municipal de Pirpirituba. Prestação de Contas do exercício de 2002. Ausência de irregularidades. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Humberto Manoel de Freitas

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01601/03, de 31 de março de 2004.

PARECER PPL TC – 19/2004.

Prefeitura Municipal de Logradouro. Prestação de Contas do exercício de 2002. Ausência de irregularidades. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Humberto Alves de Carvalho

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01657/03

PARECER PPL TC – 20/2004, de 31 de março de 2004

Prestação de Contas do exercício de 2002. Relevação de falha. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Antônio Albuquerque Cabral

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 02596/02

PARECER PPL TC – 21/2004, 31 de março de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Coremas referente ao exercício de 2001. Aplicação em remuneração e valorização dos profissionais do magistério abaixo do mínimo legal e repasse à Câmara acima do limite constitucionalmente estabelecido. Emissão de Parecer Contrário à aprovação das contas. Recomendações.

PREFEITO: Antônio Carlos Cavalcanti Lopes

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 01655/03

PARECER PPL TC – 22/2004, 7 de abril de 2004.

Prefeitura Municipal de Pilõesinhos. Prestação de Contas do exercício de 2002. Relevação de falhas. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Alessandro Alves da Silva

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 03130/02

PARECER PPL TC – 23/2004, de 7 de abril de 2004.

Prestação de Contas da Prefeita Municipal de Mataraca, Sra. Cláudia Arnaldo Alencar de Araújo Bezerra, relativa ao exercício financeiro de 2001. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC – 01695/03

PARECER PPL TC – 24/2004, de 7 de abril de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Poço Dantas, Sr. José Milton Santiago, relativa ao exercício financeiro de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC – 02839/01

PARECER PPL TC – 25/2004, de 7 de abril de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de Mamanguape, relativa ao exercício de 2000. **PARECER FAVORÁVEL** à aprovação das contas da gestão do Senhor Ezequias Ferreira de Lima (01/01 a 17/02/2000) e **PARECER CONTRÁRIO** à aprovação das contas da gestão do Senhor Maximiano Machado Albino de Souza (18/02 a 31/12/2000). Imputação de débito e aplicação de multa ao Senhor Maximiano Machado Albino de Souza. Representação à Procuradoria Geral de Justiça do Estado.

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 01798/03

PARECER PPL TC – 26/2004, de 7 de abril de 2004.

Prefeitura Municipal de Matinhas. Prestação de Contas do exercício de 2002. Constatação de irregularidades. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

PREFEITO: Pedro Sudério da Silva

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01803/03

PARECER PPL TC – 27/2004, de 7 de abril de 2004.

Prefeitura Municipal de Mulungu. Prestação de Contas do exercício de 2002. Constatação de irregularidades. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

PREFEITO: Achilles Leal Filho

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 03259/02

PARECER PPL TC – 28/2004, de 14 de abril de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Vista Serrana referente ao exercício de 2001. Não implementação do salário mínimo até o final do exercício de 2001, aplicação de apenas 34,46% dos recursos do FUNDEF em remu-

neração e valorização do magistério. Emissão de Parecer Contrário à aprovação das contas. Recomendações.

PREFEITO: Senhor Monaci Marques Dantas

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 02557/ 02

PARECER PPL – TC – 29/2004, de 14 de abril de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Massaranduba, Sr. Antônio Mendonça Coutinho Filho, relativa ao exercício financeiro de 2001. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Umberto da Silveira Porto

PROCESSO TC – 02675/ 02

PARECER PPL – TC – 30/2004, de 20 de abril de 2004.

Administração Direta Municipal – Município de Ingá – Prestação de Contas do Prefeito Antônio de Miranda Burity, relativa ao exercício financeiro de 2001 – Falha desconsiderada por não importar em prejuízos ao erário e que tenha ocorrido em face de dolo ou má fé do Gestor – Recomendações para prevenir e evitar as falhas verificadas nos autos. Emissão de PARECER FAVORÁVEL, com a ressalva do art. 140, § do RI/ TCE-PB.

RELATOR: Auditor Marcos Antonio da Costa

PROCESSO TC - 02.724/02

PARECER PPL - TC 31/2004, 20 de abril de 2004.

Administração Direta Municipal – Município de SÃO DOMINGOS DO CARIRÍ – Prestação de Contas do Prefeito José Ferreira da Silva, relativa ao exercício financeiro de 2001 – Insuficientes aplicações em ações e serviços públicos de saúde – Emissão de PARECER CONTRÁRIO e remessa ao julgamento da Augusta Câmara Municipal.

RELATOR: Auditor Marcos Antonio da Costa

PROCESSO TC – 02732/01

PARECER PPL – TC - 32/2004, 28 de abril de 2004.

Município de Campina Grande – Prestação de Contas Anuais do Prefeito Municipal Cássio Rodrigues da Cunha Lima, referente ao exercício de 2000. Constatação de irregularidades sem indícios de danos ao erário ou constrangimento ao exercício do controle externo, cabendo relevação e recomendação ao atual gestor. Emissão de parecer favorável à aprovação das Contas. Formalização de processo autônomo para apurar diferença “a menor” na conta do FUNDEF perante o saldo contábil e o ressarcimento à conta do FUNDEF utilizando recursos provenientes da privatização da CELB, cuja responsabilidade é da alçada dos Secretários da Fazenda e da Educação que atuaram como ordenadores de despesas no exercício.

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 03182/02

PARECER PPL - TC - 33/2004, de 28 de abril de 2004.

Administração Direta Municipal – Prefeitura Municipal de MÃE D’ÁGUA – Aplicação em ações e serviços públicos de saúde abaixo do mínimo estabelecido em lei e pagamento de retribuição de servidores inferiores ao salário mínimo. – Descumprimento do Parecer Normativo 47/01. Emissão de parecer contrário à aprovação.

RECURSO DE RECONSIDERAÇÃO – Realização de novos cálculos referentemente às despesas com serviços públicos de saúde, admitindo-se gastos com limpeza urbana, atingindo-se o percentual legalmente determinado – Retribuição inferior ao salário mínimo a apenas sete servidores que trabalhavam com carga horária proporcional, mas que houve a correção – **CONHECIMENTO E PROVIMENTO**.

PREFEITO: Senhor Antonio Soares de Figueiredo

RELATOR: Auditor Marcos Antonio da Costa

PROCESSO TC-01549/03

PARECER PPL-TC 34/2004, DE 28 DE ABRIL DE 2004.

Prefeitura Municipal de Caiçara. Prestação de Contas do exercício de 2002. Ausência de irregularidades. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Luiz Gonzaga de Carvalho

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 02907/02

PARECER PPL - 35/ 2004, de 5 de maio de 2004.

Prefeitura Municipal de Areial. Prestação de Contas do exercício de 2002. Recurso de Reconsideração. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Valdomiro Francisco Xavier

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 03.359/02

PARECER PPL – TC - 36/2004, de 12 de maio de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Carrapateira, Sr. Agostinho Batista Mendes, relativa ao exercício financeiro de 2001. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC – 01777/03

PARECER PPL – TC - 37/2004, de 12 de maio de 2004.

Administração Direta Municipal – Município de Quixaba – Prestação de Contas da Prefeita MARLIDA SILVA CANDEIA, relativa ao exercício financeiro de 2002 – Aplicação de recursos do FUNDEF fora dos objetivos deste – Restituição com recursos do próprio município, que a Prefeita recolheu antecipadamente afastando a restrição – Emissão de PARECER FAVORÁVEL e remessa ao julgamento da Augusta Câmara Municipal com as ressalvas regimentais aplicáveis à matéria – Recomendações para prevenir e evitar as falhas verificadas nos autos.

RELATOR: Auditor Marcos Antonio da Costa

PROCESSO TC – 01427/03

PARECER PPL TC – 38/2004, de 12 de maio de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Amparo referente ao exercício de 2002. Regularidade. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas com recomendações.

PREFEITO: Ivanildo Soares Nogueira

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 01999/03

PARECER PPL TC – 39/2004, de 12 de maio de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Coxixola referente ao exercício de 2002. Regularidade. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Givaldo Limeira de Farias

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 01241/03

PARECER PPL TC – 39-A/2004, de 12 de maio de 2004.

Prefeitura Municipal de Serraria. Prestação de Contas do exercício de 2002. Constatação de irregularidade. Emissão de Parecer Contrário à aprovação das contas.

PREFEITO: Senhor João de Deus Ferreira da Silva

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 02048/03

PARECER PPL TC – 40/2004, de 19 de maio de 2004.

MUNICÍPIO DE JUNCO DO SERIDÓ – Prestação de Contas Anuais do Prefeito, relativas ao exercício de 2002. exercício financeiro de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Senhor José Antônio da Nóbrega

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC – 01970/03

PARECER PPL TC – 41/2004, 19 de maio de 2004.

Administração Direta Municipal – Município de Santa Terezinha – Prestação de Contas do Prefeito José Afonso Gayoso Filho, relativa ao exercício financeiro de 2002 – Aplicações insuficientes em remuneração do magistério – Não implementação do Salário Mínimo – Aplicação de Multa – Despesas não comprovadas – Imputação de débito – Emissão de PARECER CONTRÁRIO e remessa ao julgamento da Augusta Câmara Municipal – Recomendações para prevenir e evitar as falhas verificadas nos autos.

RELATOR: Auditor Marcos Antônio da Costa

PROCESSO TC – 01591/03

PARECER PPL TC – 42/2004, 26 de maio de 2004.

Administração Direta Municipal – Município de PASSAGEM – Prestação de Contas do Prefeito Denis Albuquerque da Costa, relativa ao exercício financeiro de 2002 – Emissão de PARECER FAVORÁVEL e remessa ao julgamento da Augusta Câmara Municipal com as ressalvas regimentais aplicáveis à matéria.

RELATOR: Auditor Marcos Antônio da Costa

PROCESSO TC – 03495/02

PARECER PPL TC – 43/2004, de 26 de maio de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de BARAÚNA, relativa ao exercício financeiro de 2001. Constatação de diversas irregularidades não elididas pelo gestor. Parecer Contrário à aprovação da Prestação de contas. Devolução de recursos à conta específica do FUNDEF com recursos do próprio município.

PREFEITO: Adilson José de Azevedo

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 01640/03

PARECER PPL TC – 44/2004, 2 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Gurjão referente ao exercício de 2002. Regularidade. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: José Carlos Vidal

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 01997/03

PARECER PPL TC – 45/2004, de 9 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Santa Cruz, Sr. Luiz Diniz Sobreira, relativa ao exercício financeiro de 2002. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC – 02134/03

PARECER PPL TC – 46/2004, de 9 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de CUBATI, relativo ao exercício de 2002. Parecer Favorável à aprovação das contas. Devolução à conta específica do FUNDEF dos recursos transferidos indevidamente para a conta corrente do MDE.

PREFEITO: Senhor Josinaldo Vieira da Costa

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 01220/03

PARECER PPL TC – 47/2004, de 9 de junho de 2004.

Prefeitura Municipal de Massaranduba. Prestação de Contas do exercício de 2002. Constatação de irregularidades. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

PREFEITO: Antônio Mendonça Coutinho Filho

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01429/03

PARECER PPL TC – 48/2004, de 9 de junho de 2004.

Prefeitura Municipal de Araçagi. Prestação de Contas do exercício de 2002. Relvação de falha. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITA: Maria Licar de Andrade Pereira Monteiro

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC – 01452/03

PARECER PPL TC – 49/2004, de 16 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de Pedro Régis, relativa ao exercício de 2002. Parecer favorável com recomendação.

PREFEITO: José Luis da Silva Neto

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC – 01535/03

PARECER PPL TC – 50/2004. Prestação de Contas da Prefeitura Municipal de São Sebastião do Umbuzeiro referente ao exercício de 2002. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas, com recomendações.

PREFEITA: Maria de Fátima Fernandes Batista

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC – 1501/03

PARECER PPL – TC – 51/2004, de 16 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de SÃO MAMEDE, relativa ao exercício de 2002. Parecer favorável com recomendação ao gestor.

PREFEITO: Francisco das Chagas Lopes de Sousa

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC-1663/03

PARECER PPL-TC 52/2004, de 16 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Município de JACARAÚ, relativa ao exercício de 2002. Parecer favorável com recomendação ao gestor municipal.

PREFEITO: Pedro Batista de Carvalho

RELATOR: Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena

PROCESSO TC-01.627/03

PARECER PPL-TC 53/2004, de 16 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Município de SALGADO DE SÃO FÉLIX. Exercício de 2002. PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS do PREFEITO MUNICIPAL. Parecer favorável à aprovação, sem prejuízo de recomendações para prevenção, correção e não repetição de falhas observadas.

PREFEITO: Nilton Marques Bezerra

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC-01.953/03

PARECER PPL-TC 54/2004, de 22 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Marizópolis, Sr. Antônio de Pádua Lima, relativa ao exercício financeiro de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas. Recomendações ao gestor.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC-02.028/03

PARECER PPL-TC 55/2004, de 22 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Marizópolis, Sr. José Vieira da Silva, relativa ao exercício financeiro de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas. Recomendações ao gestor.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC-01516/03

PARECER PPL-TC 56/2004, de 22 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Riacho de Santo Antônio referente ao exercício de 2002. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas com recomendações.

PREFEITO: Antônio Gonçalves de Lima

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago de Melo

PROCESSO TC-01234/03

PARECER PPL-TC 57/2004, de 22 de junho de 2004.

Prefeitura Municipal de Lagoa de Dentro. Prestação de Contas do exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: João Pedro da Silva

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC-01235/03

PARECER PPL-TC 58/2004, de 22 de junho de 2004.

Prefeitura Municipal de Alagoinha Prestação de Contas do exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Durval Barbosa da Silva

RELATOR: Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

PROCESSO TC-03094/02

PARECER PPL-TC 60/2004, de 22 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Olivedos, referente ao exercício de 2001. Emissão de Parecer Favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Evilásio de Albuquerque Melo

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC-02.636/02

PARECER PPL-TC 61/2004, de 30 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Prestação de Contas Anuais do Prefeito Municipal de São José dos Cordeiros, relativa ao exercício de 2001. Parecer Favorável, com ressalvas à aprovação das contas, e recomendação ao gestor para prevenção, correção e não repetição de falhas observadas, sob pena de responsabilidade.

PREFEITO: Paulo Romero Medeiros

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC-02939/02

PARECER PPL-TC 62/2004, de 30 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito do Município de Lucena, exercício financeiro de 2001. Parecer Favorável à aprovação das contas e recomendações ao Gestor responsável.

PREFEITO: David Sampaio Falcão

RELATOR: Marcos Ubiratan Guedes Pereira

PROCESSO TC-01537/03

PARECER PPL-TC 63/2004, de 30 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito do Município de Tavares, exercício financeiro de 2002. Constatação de irregularidades. Parecer Contrário à aprovação das contas. recomendações ao Gestor responsável.

PREFEITA: Terezinha Nóbrega de Moraes

RELATOR: Conselheiro Marcos Ubiratan Guedes Pereira

PROCESSO TC-01855/03

PARECER PPL-TC 64/2004, de 30 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito do Município de São José do Bonfim, exercício financeiro de 2002. Constatação de irregularidades. Parecer Contrário à aprovação das contas e recomendações ao Gestor responsável.

PREFEITO: Miguel Mota Victor

RELATOR: Conselheiro Marcos Ubiratan Guedes Pereira

PROCESSO TC-02.915/02

PARECER PPL-TC 65/2004, de 30 de junho de 2004.

Prestação de Contas do Prefeito Municipal de Assunção, Sr. Antônio Martiniano dos Santos, relativa ao exercício financeiro de 2001. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas. Recomendações ao gestor.

RELATOR: Auditor Umberto Silveira Porto

PROCESSO TC-02907/01

PARECER PPL-TC 66/2004, de 30 de junho de 2004.

Prestação de Contas do ex-Prefeito Municipal de Pilões, referente ao exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Marinésio de Souza Ramalho

RELATOR: Auditor Oscar Mamede Santiago Melo

PROCESSO TC-01.579/03

PARECER PPL-TC 67/2004, de 30 de junho de 2004.

Município de Salgadinho. Prestação de Contas Anuais do Prefeito, relativas ao exercício de 2002. Emissão de parecer contrário com imputação de débito.

PREFEITO: Luciano Moraes da Silva

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC-01.581/03

PARECER PPL-TC 68/2004, de 30 de junho de 2004.

Município de Tenório. Prestação de Contas Anuais do Prefeito, relativas ao exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Januário Cordeiro de Azevedo

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC-01.991/03

PARECER PPL-TC 69/2004, de 30 de junho de 2004.

Município de São José do Sabugi. Prestação de Contas Anuais do Prefeito, relativas ao exercício de 2002. Emissão de parecer contrário à aprovação das contas.

PREFEITO: Manoel Domiciano Dantas

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC-01.994/03

PARECER PPL-TC 70/2004, de 30 de junho de 2004.

Município de Juazeirinho. Prestação de Contas Anuais do Prefeito, relativas ao exercício de 2002. Emissão de parecer favorável à aprovação das contas.

PREFEITO: Frederico Antônio Raulino de Oliveira

RELATOR: Auditor Antônio Gomes Vieira Filho

PROCESSO TC-02.809/02

PARECER PPL-TC 71/2004, de 30 de junho de 2004.

Administração Direta Municipal. Município de Arara. Exercício de 2001. Prestação de Contas Anuais do Prefeito. Parecer favorável à aprovação, sem imputação de débito, recomendações para prevenção, correção e não repetição de falhas observadas e assinatura de prazo para regularização da situação relativa à aquisição de terreno.

PREFEITO: José Ibiapina S. do Nascimento

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PROCESSO TC-01.983/03

PARECER PPL-TC 72/2004, de 30 de junho de 2004.

Administração direta municipal. Prestação de Contas Anuais do Prefeito Municipal de Cajazeirinhas, relativa ao exercício de 2002. Irregularidades não sanadas. Parecer contrário à aprovação das contas, imputação de débito ao Prefeito, assinado o prazo de 60 (sessenta) dias para recolhimento voluntário do débito, sob pena de execução, nos termos de praxe.

PREFEITO: Cristóvão Amaro da Silva

RELATOR: Conselheiro Nominando Diniz

PODER JUDICIÁRIO



REMESSA OFICIAL E APELAÇÃO CÍVEL

Nº. 2004.001396-0

RELATOR : Juiz Leandro dos Santos

01 APELANTE: Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
(Adv. Eugênio Gonçalves Nóbrega)

02 APELANTE : A Prefeitura Municipal de Cuité, representada por seu
prefeito constitucional Oswaldo Venâncio dos Santos
(Adv. Edward Johnson Gonçalves de Abrantes e outro)

APELADA : Claudenice de Lima Macedo Medeiros
(Adv. José Aguinaldo C. de Azevedo)

REMESSA OFICIAL E APELAÇÃO. SERVIDOR PÚBLICO. ANULAÇÃO DE CONCURSO. EXONERAÇÃO. AUSÊNCIA DE CONTRADITÓRIO E AMPLA DEFESA. IRREGULARIDADE. POSTERIOR INSTAURAÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO. SANACÃO DO VÍCIO. REFORMA DA SENTENÇA. PROVIMENTO DOS RECURSOS.

A anulação de ato administrativo, quando afetar direito alheio, deve ser precedida de regular processo, onde seja facultado ao interessado argüir, em seu favor, o que entender relevante (Súmula 473 do STF). Trata-se da aplicação, na esfera administrativa, do princípio do devido processo legal (due process of law), que encontra previsão na vigente Constituição (art. 5º, LV).

Tendo a edilidade anulado o ato de investidura originária da servidora com fundamento em decisão do Tribunal de Contas, assegurando o devido processo legal, ainda que a posteriori, impossível a reintegração no cargo para o qual prestou concurso público.

VISTOS, relatados e discutidos estes autos, em que figuram como partes as acima nominadas.

ACORDAM, em Terceira Câmara Cível do Tribunal de Justiça da Paraíba, por unanimidade, dar provimento a ambos os recursos, integrando a presente decisão a súmula de julgamento de fl. 206.

RELATÓRIO

Claudenice de Lima Macedo Medeiros ajuizou ação contra o Município de Cuité, tendo como litisconsorte passivo o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, requerendo a sua reintegração às funções públicas que ocupava, da qual foi exonerada após a anulação do concurso público por ela prestado, quatro anos depois de sua realização.

Aduziu que tal certame só poderia ser anulado pelo Poder Judiciário e após a observância do contraditório e da ampla defesa.

Na contestação, o Município alegou a possibilidade da administração invalidar seus próprios atos, quando em desconformidade com a lei, tendo o Tribunal de Contas agido dentro de sua competência. Afirmou ainda que não houve pena de demissão para que fosse necessária a instauração de processo administrativo ou judicial, mas sim atos de invalidação, com o desfazimento das nomeações (fls. 12/14).

O Tribunal de Contas, por sua vez, afirmou ter competência definida constitucionalmente para apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal na administração direta em direta. Noutro aspecto, aduziu que a nulidade do ato opera efeitos retroativos, não havendo direitos dele decorrentes (fls. 35/45).

Sentenciando, o magistrado de primeiro grau julgou procedente o pedido inicial, determinando à edilidade a imediata reintegração da promovente no cargo de que foi exonerada, sob pena de multa diária de R\$ 100,00 (cem reais),

bem como declarou nulo o acórdão lavrado pelo Tribunal de Contas, dêz que inobservado o devido processo legal. (fls. 93/101).

Inconformado, o TCE/PB, repisando os argumentos apresentados na defesa, manejou apelação requerendo a total reforma da sentença (fls. 111/121).

O Município de Cuité também apelou da decisão, sustentando que agiu em cumprimento das determinações do Tribunal de Contas e que os interessados tiveram oportunidade de se defender através de processo administrativo. Ao final, pugnou pela reforma da sentença para julgar improcedente a ação.

Ainda em primeira instância, o ministério Público se manifestou pelo provimento dos recursos (fls. 182/183).

Não foram apresentadas contrarrazões pela apelada.

Nesta instância, a Douta Procuradoria opinou pelo desprovimento dos recursos (fls. 192/196).

É o relatório.

VOTO

A discussão no caso presente consiste em estabelecer se a apelada, funcionária pública admitida através de concurso público posteriormente declarado irregular, tem direito à reintegração na sua função, ante sua exoneração sem o devido processo administrativo.

É sabido que a anulação do ato administrativo pela própria Administração é ato regular, reconhecido, inclusive, através de Súmula editada pelo colendo Supremo Tribunal Federal (Súmula 473) - A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial).

Entretanto, também é certo que essa anulação, quando afetar direito alheio, deve ser precedida de regular processo, onde seja facultado ao interessado arguir, em seu favor, o que entender relevante. Trata-se da aplicação, na esfera administrativa, do princípio do devido processo legal (due process of law), o que encontra previsão na vigente Constituição (art. 5º, LV).

Para o saudoso mestre Hely Lopes Meirelles, o princípio da garantia de defesa, entre nós, está assegurado no inc. LV do art. 5º da CF, juntamente com a obrigatoriedade do contraditório, como decorrência do devido processo legal

(CF, art. 5º, LIV), que tem origem no *due process of law* do Direito anglo-norte-americano" (Direito Administrativo Brasileiro, 19ª ed., 1994, pág. 590). Mais adiante, citando ensinamento de Frederico Marques, assevera o eminente administrativista:

... 'Se o poder administrativo, no exercício de suas atividades, vai criar limitações patrimoniais imediatas ao administrado, inadmissível seria que assim atuasse fora das fronteiras do *due process of law*. Se o contrário fosse permitido, ter-se-ia de concluir que será lícito atingir alguém em sua fazenda ou bens, sem o devido processo legal.... Isto posto, evidente se torna que a Administração Pública, ainda que exercendo seus poderes de autotutela, não tem o direito de impor aos administrados gravames e sanções que atinjam, direta ou indiretamente, seu patrimônio sem ouvi-los adequadamente, preservando-lhes o direito de defesa".

De fato, dos documentos acostados aos autos (fl. 17), verifica-se que a servidora fora exonerada em março de 1998, sem que lhe fosse garantido o direito de defesa frente ao ato. Como já observamos, não se nega que a Administração pode e deve anular seus próprios atos quando praticados com violação a preceito legal. Entretanto, a Administração Municipal não podia discricionariamente desconstituir o ato tido como ilegal, porque dele já se havia originado direitos e deveres à recorrida.

A Súmula 20 do Supremo Tribunal Federal é bastante clara ao dispor: É necessário processo administrativo, com ampla defesa, para demissão de funcionários admitidos por concurso. Aliás, a orientação desta mais alta Corte de Justiça do País, consubstanciada na Súmula n. 21, é de que mesmo em estágio probatório não poderá o funcionário ser exonerado ou demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua capacidade.

Ocorre que, conforme ressaltou a edilidade nas razões recursais e, ainda, de acordo com os documentos por ela acostados às fls. 137/168, foi instaurado processo administrativo para apuração das irregularidades apontadas pelo Tribunal de Contas, sendo dada à apelada a oportunidade de se manifestar, como de fato se manifestou (fls. 157/159), e, ao final, o processo foi concluído com a portaria n.º 548/2002, que tornou sem efeito a portaria 164/94, que nomeou a servidora recorrida, cumprindo-se, assim, a orientação do TCE.

Desta forma, ainda que posteriormente, o Município de Cuité acabou por sanar a irregularidade do ato de exoneração da servidora, garantido-lhe o devido processo legal, ampla defesa e contraditório, merecendo reforma a sentença guerreada.

Com este entendimento decidiu esta Corte de Justiça:

"Tendo a Administração Pública Municipal anulado os atos de investidura originária dos servidores com respaldo em decisão do Tribunal de Contas Estadual, assegurando o devido processo legal, carece de amparo a pretensão da servidora em obter a reintegração no cargo para o qual prestou concurso público. (TJPB, AC 2000006655-9, 2ª Câm. Cív., Rel. Des. João Antônio de Moura, 2001)

Ante ao exposto, dou provimento a ambos os recursos, para reformar a sentença e manter em vigor o acórdão n.º 940/97 do Tribunal de contas, bem ainda a portaria n.º 548/2002 do Município de Cuité, que tornou sem efeito a anterior (portaria n.º 164/94) que nomeava a recorrida, ante as irregularidades no concurso público a que se submeteu.

Custas e honorários advocatícios que arbitro em R\$ 500,00 (quinhentos reais) pela autora, nos termos do art. 20, §4º do CPC.

É como voto.

DECISÃO

A Câmara decidiu, por votação indiscrepante, dar provimento a ambos os recursos.

Presidiu os trabalhos o Exmo. Des. João Antônio de Moura, face ao licenciamento do Exmo. Des. Genésio Gomes Pereira Filho. Participaram do julgamento, além do Relator, o Excelentíssimo Juiz de Direito convocado, Dr. Leandro dos Santos, para substituir o Excelentíssimo Desembargador Júlio Paulo Neto, o Excelentíssimo Desembargador João Antônio de Moura e o Excelentíssimo Juiz de Direito convocado, Dr. Márcio Murilo da Cunha Ramos, substituindo o Excelentíssimo Desembargador Genésio Gomes Pereira Filho.

Presente o representante do Ministério Público, na pessoa do Dr. José Farias de Souza Filho, Promotor de Justiça convocado.

Sala das Sessões da Terceira Câmara Cível do Tribunal de Justiça da Paraíba, em 18 de maio de 2004 (data do julgamento).

João Pessoa, 25 de maio de 2004

Juiz Leandro dos Santos
Relator

APELAÇÃO

PROCESSO : Nº 2004.001395-1

NATUREZA : Apelação Cível

COMARCA : Capital - Sexta Vara da Fazenda Pública

APELANTES : Tribunal de Contas do Estado e Prefeitura Municipal de Cuité
(Adv.: Edward Johnson Gonçalves de Abrantes e outros)

APELADA : Lúcia de Fátima Sena Araújo (Adv: José Aguinaldo
Cordeiro de Azevedo)

RELATOR : Dr. Marcos Cavalcanti de Albuquerque (Juiz Convocado)

REVISOR : Dr. Alexandre Targino Gomes Falcão (Juiz Convocado)

ADMINISTRATIVO. Concurso público. Prefeitura municipal. Irregularidades. Constatação pelo Tribunal de Contas do Estado. Ausência de lei da edilidade criando os cargos. Insanabilidade da irregularidade. Ato do alcaide anulando o certame. Apelações. Provimento. Sentença reformada. Provimento dos recursos.

Não há como se manter um concurso público, quando existem irregularidades insanáveis, para sua viabilização, mormente inexistindo lei municipal anterior criando as vagas correspondentes aos cargos providos, entre outras constatações encontradas pela Corte de Contas do Estado, em auditoria realizada na edilidade, culminando com recomendação ao Edil para tomar as providências necessárias à anulação do certame feito ao arrepio da lei.

VISTOS, RELATADOS E DISCUTIDOS estes autos, **ACORDA** a Quarta Câmara Cível Auxiliar do Tribunal de Justiça da Paraíba, em harmonia com o Parecer da Procuradoria de Justiça, em **DAR PROVIMENTO AOS RECURSOS**, na conformidade do relatório e voto do Relator, que passam a integrar o julgado.

RELATÓRIO

Cogita-se de Ação Ordinária de Reintegração às Funções Públicas, movida por Lúcia de Fátima Sena Araújo contra a Prefeitura Municipal de Cuité, vindo a integrar a lide, posteriormente, como litisconsorte passivo facultativo o Tribunal de Contas do Estado, visando a autora sua reintegração no cargo de professora municipal, que alçou por concurso público de provas e títulos no ano de 1994, em segundo lugar, o qual foi anulado pelo Decreto Municipal nº 1009/98, em obediência a recomendação do Tribunal de Contas da Paraíba, contida no Acórdão nº 940/97, por considerar várias irregularidades, entre elas a mais grave foi a inexistência de lei municipal criando os cargos do magistério, para provimento mediante concurso público, ao fundamento do art. 37, Inciso II, da CF.

Iniciada a demanda na Comarca de Cuité, na defesa a ré requereu a citação da Corte de Contas, a qual contestou a ação e requereu a remessa dos autos para a 6ª Vara da Fazenda Pública da Capital, que tinha competência para o julgamento das ações em que fossem parte as pessoas jurídicas de direito público estadual, com sede na capital.

Remetidos os autos ao Juízo da 6ª Vara da Fazenda Pública da Capital, onde, após os tramites legais, o MM. Juiz prolatou sentença pela procedência da lide, com a efetiva reintegração da autora na função, antecipando a tutela na sentença com arrimo no art. 461, § 4º, do CPC.

Irresignados os promovidos recorreram. O primeiro apelante argumentou, em resumo, que, o Tribunal de Contas no controle da legalidade dos atos administrativos fez auditoria sobre os atos e fatos relativos ao referido concurso público, constatando várias irregularidades graves que terminaram em implicar na sua nulidade, contudo se obedeceu e se assegurou ao alcaide o devido processo legal, consoante a ampla defesa e o contraditório (art. 5º, Inciso LV, da CF), concluindo em requerer o provimento do recurso para, reformando-se a sentença, julgar-se improcedente a ação.

A Prefeitura Municipal de Cuité, como segunda recorrente, nas suas razões, em síntese, alega, que, diante da clareza da decisão do Tribunal de Con-

tas, e pelas possíveis consequências jurídicas administrativas e penais, outra alternativa não havia senão adotar as providências legais para cumprila fazendo valer a legislação federal constante do art. 37, Inciso II, e o art. 71, Inciso III, da CF, tornando nulo o certame por determinação da Corte de Contas do Estado, concedendo também a ampla defesa e o contraditório aos servidores, mediante inquérito administrativo instaurado por uma comissão processante composta por Helenize Helena Furtado Falcão - Presidente, Luzia dos Santos Oliveira - Relatora, e Carlos Alberto da Rocha Santos - membro; terminando por requerer o provimento do apelo, para ser julgada improcedente a demanda.

Não houve contra razões de apelação.

Contra razões do Ministério Público de Primeiro grau às fls. 175/176, e Parecer da Douta Procuradoria de Justiça às fls. 185/188, ambos opinando pelo provimento dos recursos.

O douto Revisor lançou o seu "visto" e pediu dia para julgamento.

É o relatório.

VOTO

Prefacialmente, quero dizer que, conheço dos recursos apelatórios, e também recebo e conheço do processo como Remessa Oficial do Juízo da 6ª Vara da Fazenda Pública da Capital, que não o fez, todavia, julgando procedente a ação contra a Prefeitura Municipal de Cuité e o Tribunal de Contas do Estado, incidiu na norma cogente do art. 475, Inciso II, do CPC, que determina o recurso "ex officio", quando a sentença é proferida contra a União, o Estado e o Município. É o caso dos autos.

O mérito. Através do Acórdão nº 940/97, o Tribunal de Contas do Estado, nos Processos TC 5.546/94 e TC 3.351/94, resultantes de auditorias realizadas na Prefeitura Municipal de Cuité, Estado da Paraíba, onde encontrou várias irregularidades em janeiro de 1993, inclusive no Concurso Público para provimento de cargos do quadro de pessoal da edilidade, conforme Edital nº 01/93, constando como principais as seguintes: ausência de lei criando as vagas, atentou contra o princípio constitucional da igualdade dispensando os servidores municipais do pagamento da taxa de inscrição, limitou 50 anos como idade dos pretendentes à inscrição, publicação restrita à cidade de Cuité não divulgando em órgão de grande circulação ou imprensa oficial, não reservou vagas para deficientes físicos,

não assegurou o direito de revisão de notas e de contagem de pontos, e, ofereceu bonificação em pontos e preferência no caso de empate a quem já fosse servidor municipal mesmo a título precário (Acórdão TC nº 940/97 - FLS. 16/17).

A sentença objurgada que deu pela procedência da ação, com execução imediata, por força de antecipação de tutela no corpo do julgado, considerou que a autora se submeteu ao certame mediante regras publicadas em edital, logrando aprovação, foi nomeada e tomou posse, sendo desalojada do cargo por recomendação do Tribunal de Contas, sem a instauração do procedimento administrativo, onde lhe fosse concedida a ampla defesa e o contraditório, mediante o devido processo legal, consoante a regra do art. 5º, Inciso LV, da CF.

Não é o que se verifica dos autos. O Tribunal de Contas junta com a contestação o procedimento de auditoria em que o então Prefeito de Cuité exerceu a ampla defesa (fls. 47/74), enquanto que a Prefeitura anexou o procedimento administrativo para cumprimento da decisão do TCE, que culminou com a exoneração dos concursados (fls. 140/172), igualmente concedendo-se o devido processo legal à recorrida.

Sem embargo que o Tribunal de Contas tem competência para exercer o controle de atos administrativos, como admissão de pessoal no serviço público, a teor do art. 71, Inciso III, da CF, englobando contratação, concurso, aposentadoria etc. como acontece no caso em tela.

Nesse passo, compete ao mesmo órgão o julgamento das contas e apreciação de atos da administração pública, notadamente na verificação do estrito cumprimento das exigências do art. 37, da Constituição Federal, relativamente, a obediência aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, no gerenciamento da coisa pública.

O atual Prefeito de Cuité não tinha outra alternativa, senão a de atender à recomendação da Corte de Contas e, mediante procedimento apuratório, através de uma comissão processante (fls. 140/172), após o contraditório e a ampla defesa, providenciar a exoneração de quantos foram aprovados no certame nas condições demonstradas pelo Tribunal de Contas, sem outra alternativa sob pena de ser responsabilizado penal e administrativamente, por atos de improbidade.

A administração pode rever os atos eivados de vícios que os tornem ilegais, porque não originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitando, sempre, o direito adquirido, e ressaltando, em todos os casos a apreciação do Poder Judiciário, a teor da Súmula nº 473 do STF.

Julgando caso semelhante o Supremo Tribunal Federal, em voto lapidar do Min. Sidney Sanches, assim se expressou:

"... o Supremo Tribunal Federal declarou a invalidade do concurso desde o e-dital. Se o edital é nulo, a nulidade do concurso é mera consequência, pois este foi realizado porque aquele o abriu e lhe fixou as normas reguladoras. E se o concurso está invalidado, por inconstitucionalidade, não há concursados a-provados, que se hajam tornado funcionários e que possam invocar direito de defesa contra a invalidação decorrente da decisão desta Corte, em controle abstrato de constitucionalidade. Peço vênua, então, para acompanhar o voto do eminente Ministro Maurício Corrêa". (Acórdão de inteiro teor às fls. 65/74).

"Ementa: Concurso Público. Critério de admissão. Sexo. A regra direciona no sentido da inconstitucionalidade da diferença de critério de admissão considerado o sexo. Art. 5º, e § 2º do art. 39 da Carta Federal. A exceção corre à conta das hipóteses aceitáveis, tendo em vista a ordem sócio-constitucional. O concurso público para o preenchimento de vagas existentes no oficialato da Polícia Militar, no quadro de saúde - Primeiro-Tenente, Médico e Dentista -, enquadra-se na regra constitucional, no que proíbe a distinção por motivo de se-xo". (STF. RE. 120305/RJ. Rel. Min. Marco Aurélio. 2ª Turma. Decisão: 08/09/94. DJ 1 de 09/06/95, p. 17.236).

"Ementa: Administrativo. Concurso Público. Limite de idade. I. Em face do disposto no art. 7º, XXX, da Constituição de 1988, é proibida a adoção de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. O disposto no referido inciso é aplicável ao servidor público, por força do § 2º art. 39 da mesma Constituição vigente, de modo que se encontra em conflito com ela e, nesse ponto, está tacitamente derogada. II - Remessa necessária improvida". (TRF - 2ª Região. REO 90.02.19961/RJ. Rel. Juiz Castro Aguiar. 1ª Turma. Decisão: 19/06/95. DJ 2 de 29/08/95, p. 55.195).

A Súmula 346 do STF, prescreve:

"A administração Pública pode declarar a nulidade dos próprios atos".

Quando o ato administrativo não respeita o procedimento, os requisitos e os elementos exigidos pela Constituição e pelas leis, nasce, teoricamente, afetado de um vício insanável, que o nulifica, e nessa ótica leciona o mestre Hely Lopes Meirelles:

"O exame do ato administrativo revela nitidamente a existência de cinco requisitos necessários à sua formação, a saber: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Tais componentes, pode-se dizer, constituem a infra-estrutura do ato administrativo, seja ele vinculado ou discricionário, se simples ou complexo, de império ou de gestão". (Apud Direito Administrativo Brasileiro, 18ª edição, 1993, p. 134).

Foi o que fez o alcaide de Cuité ao ser notificado pelo TCE, acatando recomendação de anular os atos de nomeação, por vícios insanáveis, após conceder ampla defesa perante uma comissão processante, em inquérito administrativo, exonerou a recorrida e os demais nomeados no mesmo certame público realizado na gestão anterior.

O professor José Afonso da Silva, é quem leciona:

"A Constituição estatui que os cargos, empregos e funções são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei (art. 37, I.). Esta está limitada pela própria regra constitucional, de sorte que os requisitos fixados não poderão importar em discriminação de qualquer espécie ou impedir a correta observância do princípio da acessibilidade de todos ao exercício de função administrativa". (In Curso de Direito Constitucional Positivo, 9ª edição, Malheiros Editores, 1993, p. 578).

Como bem afirmou a douta Procuradoria no Parecer de fls. 186: "Ora, ínclito Relator, em nenhum momento da inicial solicitou a autora que fosse declarado nulo o Acórdão nº 940/97 do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. A sentença deve ser limitada ao pedido do autor ex vi do art. 460 do Código de Processo Civil".

Denota-se, por fim, que, o Juiz sentenciante, prolatando um julgamento "ultra petita", declarou nulo o Acórdão nº 940/97, do Tribunal de Contas, sem que isso fosse requerido na inicial, onde a autora ora recorrida limita-se a pedir seu retorno ao emprego com ascensão funcional de regente de ensino RE 4, para Professora com Licenciatura Plena, mas, em seu dispositivo foi bem além, e declarou a nulidade da decisão do TCE, considerando a inobservância do devido processo legal pelo órgão de contas do Estado.

O art. 460 do CPC, dispõe: "É defeso ao Juiz proferir sentença, a favor do autor, de natureza diversa da pedida, bem como condenar o réu em quantidade superior ou em objeto diverso do que lhe foi demandado".

A jurisprudência consolidada é no sentido da reforma da sentença, sem anulá-la, o que faço em homenagem ao princípio da celeridade processual, senão vejamos:

"Não se decreta a nulidade da sentença ultra ou extra petita, se possível conformá-la, mesmo em sede recursal, com os limites do pedido". (Ac. Unân. da 4ª Cam. do TJBA de 17/12/86, na Ap. 705/86, Rel. Des. Paulo Furtado; Bahia For., 29/184).

ISTO POSTO, CONHEÇO DO PROCESSO COMO REMESSA OFICIAL E LHE DOU PROVIMENTO, COMO TAMBÉM PROVEJO AMBAS AS APELAÇÕES em harmonia com o Parecer da Douta Procuradoria da Justiça, para, reformando a sentença, julgar a ação improcedente, invertendo-se o ônus da sucumbência.

É como voto.

Presidiu o julgamento o Desembargador Abraham Lincoln da Cunha Ramos, dele participaram além de mim Relator, os Juízes Convocados Alexandre Targino Gomes Falcão (Revisor) e Carlos Eduardo Leite Lisboa. Presente o Doutor Arlan da Costa Barbosa, Promotor de Justiça convocado.

Sala das Sessões da Quarta Câmara Cível Auxiliar, reunida no "Auditório Ministro Alcides Vieira Carneiro", no Palácio da Justiça, em João Pessoa, 17 de junho de 2004 (data do julgamento).

Bel. Marcos Cavalcanti de Albuquerque
Juiz Convocado Relato

NOTICIÁRIO



NOTICIÁRIO

TC JULGA QUASE 6 MIL PROCESSOS EM 2003

O Tribunal de Contas da Paraíba julgou 5.865 processos no decorrer do ano passado, sendo 3.217 oriundos das administrações municipais e 2.648 da estadual. Desse volume, 2.279 disseram respeito a licitações, contratos e convênios, 1.941 a atos de administração de pessoal e 958 a prestações de contas de gestores públicos. Outros 272 processos relacionaram-se a adiantamentos e 66 a consultas.

Em 2003, o TCE examinou as contas de 217 prefeitos, de 174 mesas de Câmaras de Vereadores e de 137 dirigentes de órgãos das administrações indiretas do Estado e dos municípios.

Ocorreram, no período, 133 sessões, sendo 49 do Tribunal Pleno, 41 da Primeira e 43 da Segunda Câmara Deliberativa, segundo o Relatório de Produção elaborado pelo Gabinete da Presidência da Corte de Contas do Estado.

PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL COMPLETA SEIS ANOS DE EXISTÊNCIA

O Tribunal de Contas da Paraíba celebrou, em 18 de junho, o sexto aniversário do seu Programa de Qualidade Total (PQT) com palestra do consultor João Araújo Magalhães Filho.

Ao apresentar o conferencista à platéia formada por membros, procuradores, auditores e servidores do TCE, o presidente da Corte, conselheiro José Marques Mariz, lembrou que, na realidade, essa é uma história com mais de seis anos.

Tudo começou, segundo ele, na administração do então presidente Marcos Ubiratan que, em 1997, entusiasmou-se com exposição do conselheiro do TC de São Paulo, Eurípedes Salles, trazendo-o posteriormente a João Pessoa para aqui plantar a primeira semente do Programa de Qualidade.

"O conselheiro Gleryston Lucena, que depois viria presidir o Tribunal, entusiasmou-se mais ainda, a ponto de tornar-se o paladino desse Programa", contou o conselheiro Mariz.

O planejamento estratégico das ações do TCE, com metas de longo prazo, logo seria implantado com o apoio de técnicos do TC de Minas Gerais. Já nessa fase, a Corte paraibana obtinha o primeiro dos Prêmios ISO de Qualidade que lhe foram conferidos pelo Bureau Veritas Quality International (BVQI), organismo que tem sede em Londres, chancelas em mais de 150 países e a missão de atestar a excelência de produtos e serviços de empresas públicas e privadas.

O presidente José Mariz ainda citou a criação da Escola de Contas Otacílio Silveira (Ecosil) e a implantação do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (Sagres) como frutos do Programa de Qualidade Total, surgidos na administração do antecessor, o conselheiro Flávio Sátiro Fernandes.

Disse, então, que pretende dar continuidade a todas essas ações. E anunciou: "Tão logo venhamos a dispor do espaço necessário, trataremos de oferecer à Escola de Contas as condições para que seus cursos de aperfeiçoamento sejam ministrados aqui mesmo". Com valor de pós-graduação, esses cursos decorrem de convênios com universidades paraibanas.

A PALESTRA - O consultor João Araújo Magalhães Filho falou, no Auditório José Braz do Rêgo, sobre "Reforma Previdenciária no Serviço Público", tema depois debatido com intervenções do procurador André Carlo Torres e do auditor Hélio Carneiro Fernandes.

Especialista em Consultoria Geral pela UFPB e, ainda, em Auditoria de Pessoal pela Escola Nacional de Administração Pública, João Araújo tem atuado na orientação de servidores do TCU, de outras Cortes de Contas do país, do Ministério da Fazenda, de órgãos diversos dos Poderes Executivo e Legislativo, empresas e fundações.

TCE E UNIVERSIDADES PROMOVEM SEMINÁRIO SOBRE CONTROLE EXTERNO

Palestra do secretário estadual de Finanças Luzemar Martins encerrou, em 26 de março, o 1º Seminário Especial de Controle Externo das Contas Públicas promoção conjunta do Tribunal de Contas da Paraíba, do Unipê e da Universidade Federal.

O encontro fora aberto, um dia antes, com exposição do procurador André Carlo Torres (sobre "Competências e Atribuições dos TCs") para um público formado por mais de 400 estudantes das duas universidades. Luzemar, que já foi diretor do TCE, falou sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal, no Auditório do Unipê, local do encontro.

O Seminário também trouxe esclarecimentos sobre o funcionamento do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (Sagres) e, ainda, sobre as disposições legais e normativas que orientam o controle externo das contas públicas.

"Pretendemos, aqui, uma aproximação maior com a sociedade e, especialmente, com a juventude universitária que pode, no futuro, vir a ocupar cargos públicos ou eletivos" - é como o conselheiro Flávio Sátiro justificou o Seminário preparado pela Escola de Contas Otacílio Silveira (Ecosil), órgão do TCE sob sua coordenação. Lembrou ele que a iniciativa foi originalmente proposta pelo conselheiro Luiz Nunes, presidente da Corte.

O reitor Marcos Trindade, do Unipê, disse que realizações do gênero contribuem não apenas para o aprofundamento do conhecimento jurídico, mas, também, para despertar a consciência de que o dinheiro público é de cada integrante da sociedade. Em razão disso, acredita, as universidades estarão formando profissionais com maior senso de justiça, melhor preparados para o exercício de suas funções e mais empenhados na defesa do bem comum.

Falando pela UFPB, a pró-reitora de Graduação Igatemy Lucena destacou dois fatos decorrentes do Seminário: "Houve a integração de duas grandes instituições de ensino e a apresentação de temas que perpassam a formação acadêmica".

"O futuro dirá da importância dessa realização" disse ela dirigindo-se a alunos de cursos diversos da UFPB e Unipê que superlotaram o auditório

de 400 cadeiras durante palestras apresentadas, até o final da tarde desta sexta-feira, pelo procurador André Carlo Torres, pelo auditor Antonio Gomes Vieira Filho, pelo diretor geral do TCE Francisco Pordeus e pelos técnicos Ed Wilson e Claudino Neto.

CÂMARA DO TCE DETERMINA SUSPENSÃO DE CONCORRÊNCIA

A 1ª Câmara do Tribunal de Contas do Estado determinou à Secretaria Municipal de Planejamento e à Comissão Especial de Licitação da Prefeitura de João Pessoa a suspensão do edital de concorrência nº 04/2003 para a contratação de obras de infra-estrutura urbana orçadas em mais de R\$ 70 milhões.

O relator do processo, conselheiro substituto Marcos Antonio da Costa, acatou parecer do Ministério Público, apontando, entre outras irregularidades, a má redação do edital, indefinições do objeto da licitação e o desrespeito à Lei de Responsabilidade Fiscal que exige disponibilidade de recursos financeiros (não comprovada) para a execução das obras.

Acompanhando, por unanimidade, o voto do relator, a 1ª Câmara do TCE entendeu, em sessão realizada no final de janeiro, que o edital em questão continha exigências abusivas e sem amparo legal capazes de restringir a participação de potenciais licitantes.

Também foi detectada a ausência do Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) que avaliaria a repercussão de projetos de engenharia programados para trechos à margem do Rio Jaguaribe.

Outro entendimento foi o de que o edital 04/2003 não oferecia respostas para questões simples: 1) que escolas ou equipamentos de saúde vão ser construídos, restaurados ou ampliados; 2) quais calçadas vão receber concreto; 3) quais ruas serão beneficiadas com obras de saneamento.

A análise do edital decorreu da Resolução nº 06/2002, do TCE, que obriga organismos das três esferas de poder no Estado a submeter editais de concorrência ao exame prévio da Corte.

TRIBUNAL NEGA PROVIMENTO A RECURSO DE ROBERTO PAULINO

O Tribunal de Contas da Paraíba negou provimento ao recurso de reconsideração interposto pelo ex-governador Roberto Paulino, mantendo, assim, o parecer contrário à aprovação das contas de governo relativas ao período de abril a dezembro de 2002, em que ele administrou o Estado.

A decisão, tomada em 4 de fevereiro, deu-se por quatro votos a dois. Acompanharam o voto do relator Gleryston Lucena, pelo não provimento do recurso, os conselheiros José Mariz, Arnóbio Viana e Nominando Diniz.

Dois outros conselheiros - Flávio Sátiro e Marcos Ubiratan - decidiram-se pelo provimento, acompanhando, desse modo, o parecer do Ministério Público. Em 14 de agosto do ano passado, quando as contas de Paulino foram submetidas ao exame da Corte, ambos os conselheiros votaram no sentido de que elas fossem aprovadas. Os dois repetiram o entendimento inicial.

A defesa do ex-governador foi feita pelo advogado Elson Carvalho, que anunciava o propósito de atacar a decisão de fevereiro passado, através de um recurso de revisão.

Entretanto, como tal recurso não tem efeito suspensivo, o parecer prévio do TCE pela rejeição às contas de Paulino já foi encaminhado à Assembléia Legislativa depois que a decisão desta quarta-feira for publicada no Diário Oficial.

PESQUISA DE OPINIÃO AVALIA CONCEITO DO TCE

A atuação e o papel do Tribunal de Contas da Paraíba são ineritórios para 63,6% dos presidentes das Câmaras de Vereadores e para 85,7% dos prefeitos. A ação fiscalizadora da Corte, além disso, é considerada "ótima" por 40% dos dirigentes de Câmaras, "boa" por 35% e "regular" por mais 25% deles.

É isso o que demonstra pesquisa realizada recentemente pelo Exato - Instituto de Pesquisa de Opinião Pública nos 23 municípios mais populosos das 23 microrregiões geográficas representativas do universo político, econômico e cultural da Paraíba.

O Exato, que ainda entrevistou 1.540 moradores de áreas urbanas e rurais, também ouviu opiniões favoráveis às ações do TCE emitidas por 71,3%

das pessoas com acesso ao noticiário da TV, dos jornais, do rádio e da Internet. Juntas, elas representam 32% do bolo populacional.

Segundo a pesquisa, 14,4% dessa fatia tomaram conhecimento das ações do Tribunal pela televisão. Os jornais detiveram 11,5%, ficando as emissoras de rádio e a Internet com o público respectivo de 6,5% e 0,3%. Dos que opinaram sobre a atuação da Corte de Contas do Estado, 31,6% a consideraram ótima ou boa, e 39,7%, regular. O conceito de ruim ou péssimo foi emitido por 28,6%.

A equipe do Exato concluiu que, ainda desinformadas, 59% das 1.540 pessoas entrevistadas não situaram o Tribunal como órgão fiscalizador dos recursos públicos. "Qual o principal órgão de fiscalização da aplicação dos recursos do seu município?", perguntaram os pesquisadores. Não souberam ou não lembraram 32,9%, enquanto 26,1% deixaram de responder. Na pesquisa estimulada (em que é relacionado nominalmente), o Tribunal foi citado por 29% das pessoas consultadas.

Em índice de 40%, os presidentes de Câmaras Municipais apontaram como atribuição maior do TCE a fiscalização das contas dos agentes públicos. Outros 26,7% preferiram apontá-lo como organismo de orientação e esclarecimento aos gestores. Do universo de entrevistados, 63,6% teceram comentários elogiosos sobre o papel do Tribunal na sociedade.

Os prefeitos, em sua grande parte (44,2%) têm a orientação e o esclarecimento como atribuição primordial do TCE. A condição de órgão meramente fiscalizador foi apontada por 32,6%. Os comentários elogiosos, nesse caso, foram feitos por 85,7% do total de 18 prefeitos entrevistados.

O Plantão Técnico do Tribunal de Contas (que atende a gestores públicos e ao cidadão comum em busca de orientações, informações processuais, consultas técnicas ou denúncias) foi aprovado com louvor por 87,5% dos presidentes de Câmaras e 93,3% dos prefeitos.

CONSELHEIRO LUIZ NUNES RECEBE HOMENAGEM DO ROTARY

O Rotary Club João Pessoa/Norte conferiu o diploma de Honra ao Mérito ao presidente do TCE e, também, membro da Academia Paraibana de Letras, conselheiro Luiz Nunes Alves, em razão dos serviços por ele prestados à sociedade e à promoção da cultura estadual.

A homenagem foi prestada durante reunião plenária de dezembro promovida pelo Rotary Club, no Esporte Clube Cabo Branco.

ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO FOI TEMA DE DEBATE NO SEBRAE

A preservação dos direitos adquiridos dominou o debate sobre o novo Estatuto do Servidor Público da Paraíba promovido pelo Tribunal de Contas, em 12 de fevereiro, no Auditório do Sebrae, então superlotado por funcionários de órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Idealizado pelo conselheiro-presidente Luiz Nunes Alves, "para tirar dúvidas, orientar e esclarecer situações", o evento destinou-se, notadamente, a servidores da área de Recursos Humanos e, portanto, encarregados, em suas repartições, da gestão de atos de pessoal.

O novo Estatuto foi exposto pelo procurador geral do Estado, Luciano Pires, a um público também formado por dirigentes de associações de classe, gente do Ministério Público e do próprio TCE. O procurador junto ao Tribunal, André Carlo Torres, e o auditor Hélio Carneiro Fernandes conduziram os debates, ora questionando, ora apresentando indagações da platéia.

Luciano Pires disse que não haverá a supressão de direitos adquiridos, falou de um regime de transição para a incorporação de gratificações por aqueles que detenham cargos comissionados ao longo de, no mínimo, quatro anos, e ressaltou que o teto salarial para servidores estaduais corresponde, na Paraíba, à remuneração de um secretário de estado e, não, à do governador.

"O teto máximo para os Estados é o de governador. Nada obsta, no entanto, que se adote um valor estabelecido em lei estadual, como já ocorre na Paraíba. Quem ultrapassá-lo vai ter, aqui, necessariamente, sua remuneração reduzida", informou o procurador geral. A seu ver, as vantagens pessoais devem estar incluídas nesse teto.

Ele entende que os Poderes Executivo e Judiciário são autônomos, inclusive, para a confecção de suas folhas e que tratarão de se adequar àquilo que a Constituição estabelece para cada caso.

Lembrou Luciano que a PB-Prev, encarregada da implantação do Regime Próprio de Previdência do Estado, tem 90 dias para atuar, como determina a lei pela qual foi criada.

Segundo disse, o novo Estatuto "é o ponto de partida para mudanças que propiciam uma política de remuneração mais justa, estancam vícios constitucionais e interrompem o crescimento vegetativo da folha de pagamento".

"Já houve aumento para algumas categorias, houve concurso na Polícia Civil, o ingresso de novos policiais militares e já temos planos de cargos na saúde e na educação. Agora, vamos fazer o concurso para procurador do Estado", anunciou.

Queixou-se, por fim, da falta de candidatos a recente concurso para preenchimento de vagas médicas no Hospital de Traumas de João Pessoa. "Esse concurso, simplesmente, foi deserto, não houve concorrência. Os médicos preferem ficar nas Cooperativas e negociar, através delas, as suas retribuições pecuniárias, o que fere frontalmente a Constituição", comentou.

No encerramento do debate, o conselheiro Luiz Nunes observou que o concurso deve ser a única porta de acesso ao emprego público e que esse entendimento tem contado com a defesa intransigente do TCE.

Instantes depois, questionado por repórteres, Luciano Pires respondeu que concorda com isso. Acha que os servidores pro tempore no Estado (cerca de 10 mil) deve ter a situação regularizada através de concurso. Mas entende que deve ser levada em conta a questão social, a análise da situação. "Não se pode simplesmente dizer que 10 mil pessoas estão fora do Estado e vão enfrentar concurso público. O problema deve ser tratado de modo progressivo, com sensibilidade, humanidade e dignidade", concluiu.

IGREJA E OAB ADEREM À LUTA PARA MUDAR A LEI DAS INELEGIBILIDADES

Uma cruzada em favor da moralização dos costumes políticos já obteve, na Paraíba, o apoio da imprensa, da Igreja e da Ordem dos Advogados do Brasil. Tanto o arcebispo metropolitano Dom Marcelo Pinto Carvalheira, quanto o presidente regional da OAB Arlindo Delgado, decidiram aderir aos esforços para a revogação da brecha legal que tem permitido o registro de candidaturas de políticos com contas rejeitadas.

Ambas as decisões foram comunicadas ao presidente do Tribunal de Contas da Paraíba, conselheiro Luiz Nunes Alves, por quem o advogado Arlindo Delgado e Dom Marcelo foram visitados, há poucos dias.

Ao pedir o apoio para a modificação da Lei das Inelegibilidades, proposta ao final do XXII Congresso dos TCs do Brasil, o conselheiro Luiz Nunes obteve a promessa de que o próximo Congresso Nacional da OAB vai discutir o tema e definir a melhor forma de participação dos advogados brasileiros nessa luta.

A questão também deve ir ao exame do Comitê pela Ética na Política, organismo que tem, entre outras, as participações da Igreja e da Central Única dos Trabalhadores.

Na visita à OAB, o conselheiro Luiz Nunes comunicou o resultado de entendimentos também já conduzidos com o deputado federal Luiz Couto (PT), a partir da elaboração da Carta de João Pessoa, documento conclusivo do XXII Congresso de Presidentes dos Tribunais de Contas ocorrido de 11 a 15 de novembro passado, no Hotel Tambaú.

A modificação da Lei das Inelegibilidades, defendida pelo conselheiro Luiz Nunes, foi, na ocasião, uma das principais reivindicações do documento firmado pelos TCS brasileiros.

O que se pretende é a mudança do artigo 1º, letra "g", da Lei Complementar 64, de 18 de maio de 1990. Trata-se da brecha que permite a políticos o registro de candidatura a cargos eletivos mediante simples comprovação de que estejam respondendo, judicialmente, pelas desaprovações de suas contas.

A exigência, lamentava a Carta de João Pessoa, é meramente cartorial, "satisfeita com uma breve certidão, passada por escrivão competente, dizendo estar em trâmite ação refutatória da validade da decisão impugnada". Com isso, entendem seus signatários, "escancaram-se as portas à corrupção, à malversação, ao locupletamento".

O arcebispo metropolitano de João Pessoa também decidiu apoiar os esforços dos Tribunais de Contas do Brasil para a modificação da Lei Complementar 64.

Além do pedido de apoio à luta pela mudança do texto legal, Dom Marcelo recebeu do conselheiro Luiz Nunes cópia da Carta de João Pessoa. O presidente do TCE ainda pretende levar o assunto à consideração do Ministério Público, que também vai ser convidado a participar dessa cruzada.

TRIBUNAL DISPONIBILIZA CONSULTAS VIA INTERNET

Os pareceres relativos às prestações de contas anuais das Prefeituras paraibanas continuam disponíveis para consulta na Internet. Atualizada semanalmente, a relação contém decisões lavradas desde 1970, ano de criação do Tribunal de Contas.

Para obter as informações o interessado deve acessar o espaço do Gabinete da Presidência no site www.tce.pb.gov.br.

BIBLIOTECA DO TRIBUNAL DE CONTAS ESTÁ ABERTA AO PÚBLICO

Não apenas os alunos da Escola de Contas mas, também, o público externo podem ter acesso ao acervo da Biblioteca do TCE para estudos, pesquisas ou trabalhos técnicos.

O atendimento dá-se das 8 às 12 e das 14 às 18 horas, de segunda a sexta-feira, de acordo com a Resolução Administrativa 10/2003, que institui o Regimento Interno do Setor.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SOFRE MAUS UMA REAVALIAÇÃO

Conselheiros, auditores, procuradores, diretores e chefes da Assessoria Técnica, de Departamentos e Divisões do Tribunal de Contas participaram de uma série de reuniões com o consultor da Fundação de Desenvolvimento Gerencial, Mário Márcio Machado, no período de 20 a 23 de janeiro.

Os encontros serviram para o acompanhamento e reavaliação do Planejamento Estratégico do TCE.

Foram analisados os objetivos e metas para o período de 2002 a 2005, além de questões relacionadas aos ambientes interno e externo do Tribunal. O grupo, além disso, promoveu a revisão de estratégias em favor da excelência do atendimento aos jurisdicionados e, por extensão, à sociedade.

AUDITORES RECOMENDAM MANUTENÇÃO DE PRÊMIOS

Auditores do Bureau Veritas Quality International (BVQI) decidiram recomendar a manutenção dos Prêmios ISO concedidos ao Tribunal de Contas da Paraíba. A decisão, anunciada em 21 de maio, decorreu da aprovação ao Programa de Gestão pela Qualidade posto, aqui, em prática.

"Ver o processo de gestão pública tratado dessa forma é coisa que revigora nosso sentimento de cidadania. Vocês conseguiram aprimorar aquilo que já era bom. Ficamos bastante satisfeitos. Não identificamos nenhuma conformidade. Tudo está muito redondo", anunciou o auditor João Diógenes, ao cabo de mais uma auditoria externa.

CONSELHEIRO JOSÉ MARQUES MARIZ:

Elegibilidade de maus políticos enfraquece a atuação dos TCs

Genésio Souza Neto

Editor de Política

O presidente do Tribunal de Contas do Estado, conselheiro José Marques Mariz, espera que o Congresso Nacional obstrua a brecha legal que tem permitido o registro de candidaturas a cargos eletivos por aqueles que tiverem contas rejeitadas no comando de cargos públicos.

A necessidade de mudança da chamada Lei das Inelegibilidades foi tema da "Carta de João Pessoa", documento conclusivo do XXII Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, ocorrido de 11 a 15 de novembro do ano passado, no Hotel Tambaú. Para o registro da candidatura basta, atualmente, aos maus gestores a comprovação de recurso judicial contra a reprovação de suas contas.

"Estamos aguardando medidas que venham mudar essa situação", observou José Mariz. Ele entende que tal providência daria mais força aos Tribunais, inibiria os maus e protegeria os bons agentes políticos.

A O Norte o conselheiro fala, ainda, de seu plano de metas e das dificuldades que a Corte por ele dirigida enfrenta para o cumprimento de sua missão constitucional. Fala, também, do Programa de Qualidade Total levado a efeito no TCE, das ações para a racionalização do trabalho e da superação de problemas decorrentes da carência de pessoal.

A ENTREVISTA:

O senhor assumiu a presidência do TCE comprometendo-se a promover a celeridade processual. O que vem sendo feito, neste sentido?

Estamos racionalizando procedimentos para reduzir o tempo de apreciação dos processos e desburocratizando ações que, em alguns casos, poderiam ser procrastinatórias. Um primeiro exemplo disso é o estudo para a junção das contas gerais com as de gestão fiscal. Outro é a exigência rigorosa no cumpri-

mento dos prazos processuais, inclusive de defesa, facilitando a análise da Auditoria quando da apreciação de pontos questionáveis e, ainda, a organização de nossa jurisprudência, para que haja uniformidade nos procedimentos a partir das primeiras observações dos auditores. O prefeito ou qualquer agente político terá de cumprir, rigorosamente, os prazos de defesa ou de recursos disponíveis, quando assim entender.

Em termos práticos, como esse trabalho está se desenvolvendo?

Criamos dois grupos de trabalho. Um primeiro organiza a jurisprudência para sumular as decisões do Tribunal, sob o ponto de vista jurídico. É como falei anteriormente: pretendemos uniformizar a interpretação das normas. Outra turma trabalha para viabilizar a análise uniforme das contas gerais com as contas de gestão fiscal. Essas medidas, quando implantadas, trarão uma economia considerável de tempo na apreciação dos processos.

Num primeiro momento, como isso repercutirá no seu plano de metas?

Todos esses procedimentos reunidos destinam-se a acelerar a tramitação e análise dos processos, pois é esse nosso objetivo. Vamos mensurar todas as nossas ações. Da mesma forma que se torna indispensável a medição de uma obra, será também imprescindível medir prazos, estabelecer tempo de tramitação e apreciação final de processos pelo Tribunal Pleno. Desse modo, haveremos de reduzir o tempo e, conseqüentemente, ganhar em qualidade e eficiência.

Presidente, quais as principais falhas ou irregularidades detectadas pelo TCE, quando das análises de contas?

O descumprimento de exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal são falhas freqüentes nas análises de contas públicas. A não observância de limites constitucionais para aplicação de recursos em educação e saúde, bem como o não pagamento do salário mínimo têm sido os motivos mais freqüentes para a rejeição de contas, além, é claro, dos desvios de finalidades do Fundef. Eventualmente, encontramos problemas, também, em processos de licitação.

Além de cobrar o atendimento às exigências da LRF, o Tribunal orienta os gestores em relação aos procedimentos legais?

Sempre. O TCE tem, freqüentemente, promovido cursos e treinamentos.

levando ao conhecimento dos prefeitos, vereadores e outros gestores as recomendações necessárias visando à regularidade na prestação de contas. Alerta e adverte sobre falhas e irregularidades e sobre as consequências no descumprimento das normas legais. Essa é uma prática permanente. Ainda assim, acompanhamos as gestões públicas, mensalmente, analisando balancetes e orientando os agentes políticos quando detectamos algum procedimento irregular.

Esses cuidados têm inibido as ações daqueles que decidem ignorar as leis?

Com certeza, as decisões e a presença, in loco, do Tribunal de Contas contribuem para refrear o ímpeto daquele que decide agir contrariamente àquilo que determina a legislação. Assim, já sentimos que há maior preocupação e cuidado, principalmente com a questão de pessoal. Temos que entender que o objetivo primordial da LRF é o de evitar que o administrador gaste mais do que arrecada. Isso tem forçado uma nova mentalidade. E o Tribunal tem-se desdobrado para a correta aplicação da Lei.

Quais as consequências para os que cometem irregularidades?

Dentro das competências do Tribunal, as irregularidades podem levar não apenas à rejeição das contas, mas, também, à punição daqueles por elas responsáveis, inclusive, com a imputação de débitos e multas. Além disso, o gestor poderá responder, criminalmente, por seus atos, com a condenação e afastamento do cargo pelo Judiciário.

Diante da escassez de recursos, fato que atinge todas as esferas da administração pública, o Tribunal tem conseguido promover seu programa regular e rotineiro de auditorias?

Enfrentamos dificuldades com recursos humanos e limites de gastos, o que exige dos Tribunais de Contas a viabilização de alternativas para cumprimento de suas missões constitucionais. Com muito esforço, estamos mantendo essas ações. Cada município tem recebido, no mínimo, uma fiscalização in loco por ano. No ano passado, retomamos as inspeções de obras. A presença do TCE impõe respeito e favorece os atos de responsabilidade. Acredito que, no próximo ano, haveremos de realizar concurso para preencher a carência hoje existente de técnicos.

Há a preocupação do TCE com os agentes políticos que têm contas rejeitadas e continuam participando de processos eleitorais. O assunto, inclusive, foi discutido no Congresso do Hotel Tambaú. Há algum fato novo a esse respeito?

A questão foi inserida na Carta de João Pessoa e levada a instâncias federais, incluindo o Congresso. Realmente, é estranho que alguém que pratique malversação possa continuar na atividade pública pelo simples fato de o processo encontrar-se sub judice, à espera de condenação pela Justiça. Seria importante um posicionamento firme do Congresso, o que daria mais força aos Tribunais e protegeria os bons agentes políticos.

O TC paraibano é um dos pioneiros na implantação do Programa de Qualidade Total no serviço público. Esse programa tem trazido os resultados esperados?

Os benefícios começam com o fato de que o Tribunal passou a desenvolver a sistematização de procedimentos. Trabalhamos, hoje, num sistema de maior economia e racionalidade. As ações são implantadas de acordo com o que foi anteriormente projetado, atuamos dentro de um plano de metas. Isso tem levado à superação de problemas resultantes da insuficiência de pessoal. Os treinamentos constantes e a prioridade na informatização são ações que facilitam o trabalho. O resultado é melhor qualidade e produtividade maior.

Como anda a adesão do TCE ao Promoex, o Programa de Modernização do Controle Externo que congrega as Cortes de Contas do país?

Estamos concluindo nosso projeto para entrega à Secretaria do Planejamento da Presidência da República, com vistas a obter financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento. É um projeto de seis anos, que envolve capacitação de quadros técnicos e equipamentos. Trata-se de algo imprescindível e muito importante quando se persegue a modernização e a unificação de procedimentos e normas. A nível nacional, este é um programa integrado para dar continuidade e respaldo às ações iniciadas com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Presidente, o TCE disponibiliza um programa que permite ao cidadão comum acompanhar, pela Internet, a execução de gastos por gestores públicos. É o Sagres. Há alguma novidade a respeito desse assunto?

O Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade, o Sagres, tem prestado bom serviço à coletividade. A boa nova é que já estamos estudando a ampliação do sistema. Nosso objetivo, além de promover a transparência da gestão do dinheiro público, é permitir a qualquer interessado a possibilidade, também, de consultas on line a processos, a exemplo do que acontece no Judiciário. De onde estiver, o interessado saberá da tramitação de processos e de fases de julgamento. Será um grande avanço.

LUIZ NUNES DEIXA O TRIBUNAL A QUE SERVIU POR 33 ANOS

"Estamos todos, aqui, com a responsabilidade de nossas funções públicas para prestar-lhe nosso reconhecimento. Afinal, nós o temos como exemplo de correção e dignidade e o situamos entre os homens que sabem honrar as funções que exercem. Assim, mais do que um gesto simples de fraternidade, nossa presença é uma proclamação orgulhosa do que você fez, do que você faz e do que você fará".

Foi esta a saudação do governador Cássio Cunha Lima ao conselheiro Luiz Nunes Alves que, em 13 de abril, deixava o cargo de membro e presidente do Tribunal de Contas da Paraíba, às vésperas dos 70 anos de idade.

Logo em seguida à saudação, o governador assinou, de público, o ato de aposentadoria do conselheiro, entregando-o a um dos auxiliares para a publicação no Diário Oficial do Estado.

O palco de tal acontecimento foi o Auditório do TCE, então ocupado por bom número de pessoas, em meio às quais os presidentes do Tribunal de Justiça (desembargador Plínio Leite Fontes) e da Assembléia Legislativa (deputado Rômulo Gouveia), o prefeito Cícero Lucena, representantes do Ministério Público e da Ordem dos Advogados, secretários de estado, membros, auditores e funcionários da casa.

"Sinto-me como quem está chegando, como quem está tomando posse", comentou, bem humorado, o conselheiro Luiz Nunes, em seu curto pronuncia-

mento. Lembrou a condição de integrante do grupo de fundadores do Tribunal, instalado em 1971, e brincou com o conselheiro Flávio Sátiro, um dos mais antigos da Corte: "Você, agora, é o decano".

O Auditório José Braz do Rego foi a última etapa da recepção aos visitantes. Ali, eles também assistiram ao lançamento dos Anais do XXII Congresso dos Presidentes dos Tribunais de Contas do Brasil, evento ocorrido em novembro passado, no Hotel Tambaí.

"Trata-se do último capítulo desse Congresso, agora encerrado", observou o conselheiro Flávio Sátiro, coordenador do encontro do ano passado e da obra que expõe atas, discussões, conferências e debates, em dois volumes com 1,2 mil páginas.

Antes, os visitantes conheceram as obras de ampliação da sede do TCE, em fase de conclusão no terreno que pertenceu ao Detran. Amplo, o prédio abrigará o Plenário, sala da presidência, gabinetes dos conselheiros, auditores, procuradores e assessorias, entre outros setores e departamentos.

O MAIS NOVO MEMBRO DO TCE ASSUMIU O CARGO EM MAIO

O conselheiro Fernando Rodrigues Catão, o mais novo membro do Tribunal de Contas da Paraíba, foi empossado em sessão extraordinária ocorrida em 21 de maio.

Engenheiro civil pela Universidade Nuno Lisboa, do Rio de Janeiro, ele dispõe de larga experiência em administração pública. Foi secretário de Planejamento de Campina Grande e da Paraíba (nesse último caso por duas vezes), secretário de Finanças de João Pessoa, adjunto e, depois, titular da Secretaria Especial de Políticas Regionais do Ministério do Planejamento.

Seu currículo também inclui o cargo de secretário executivo da Câmara de Políticas Regionais do Conselho de Governo junto à Presidência da República e a participação em missões no exterior, a exemplo da Mesa de Renegociação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural junto ao Banco Mundial (México, 1992) e da Feira Alimentaria de Barcelona (1994).

Também chefiou a equipe de técnicos brasileiros em visita à China Popular (1997) com vista a alternativas para a transposição de águas do Rio São

Francisco e fez a apresentação, na Universidade de Harvard (Boston, EUA), da Política Nacional de Implantação do Pólo Biotecnológico de Manaus.

"Assumo o honroso cargo de conselheiro com a humildade de quem muito tem a aprender e, mais ainda, a admirar os que integram esta Casa e constroem sua trajetória digna e dignificante. Assumo com o despojamento de quem vem somente para somar, somar e somar, sabendo-se apenas uma voz humilde num colégio de sábios e ilustres", discursou o novo membro do TCE.

E prosseguiu: "Não hesitarei em lhes pedir, com toda humildade, a colaboração sempre indispensável. Pouco lhes ofereço a não ser uma vida de trabalho, respeito, confraternização, companheirismo, espírito de equipe e o mais inarredável e único compromisso apenas com o interesse público e os deveres constitucionais deste Tribunal".

Ele foi saudado, na ocasião, pelo conselheiro Nominando Diniz (em nome da Corte), pela procuradora geral Ana Terêsa Nóbrega (representante do Ministério Público) e pelo advogado Antonio Vital do Rego (representante da Ordem dos Advogados do Brasil).

O Plenário João Agripino, com um dos maiores públicos de sua história, também recebia, na ocasião, o governador Cássio Cunha Lima, o desembargador Plínio Leite Fontes (presidente do Tribunal de Justiça), o deputado Rômulo Gouveia (presidente da Assembleia Legislativa) e outros nomes de ressonância política, administrativa, cultural e jurídica do Estado.

TC MANTÉM SUSPENSÃO DE EDITAL DA PREFEITURA DE JOÃO PESSOA

O Tribunal de Contas da Paraíba manteve, em grau de recurso, a suspensão do edital de concorrência da Comissão de Licitação da Prefeitura de João Pessoa para a contratação e execução de obras do Projeto Multi-Setorial Interligado Urbivale.

A suspensão fora determinada em janeiro passado pela 1ª Câmara Deliberativa da Corte, em razão de falhas que incluíam a falta de detalhamento das obras, a do Relatório de Impacto Ambiental (Rima) e, mesmo, a dos recursos, neste último caso, existentes apenas em protocolo de intenção do BNDES.

Orçado em mais de R\$ 70 milhões, o projeto previa a construção de escolas, postos de saúde, pavimentação, habitação e saneamento de áreas situadas nas bacias dos Rios Jaguaribe e Sanhauá.

A Comissão de Licitação, que recorrera do julgamento de janeiro, viu a decisão da 1ª Câmara mantida pelo relator Antonio Cláudio Silva Santos e acompanhada, por unanimidade, no Plenário do TCE, com o impedimento do conselheiro Fernando Catão.

TCE ENTREGA KIT NOVO DO SAGRES A PREFEITURAS E CÂMARAS MUNICIPAIS

Prefeituras e Câmaras receberam o manual de instrução e senhas individuais da mais nova versão do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (Sagres), aplicativo de computador que, desde 2002, tem permitido ao Tribunal de Contas o acompanhamento, passo a passo, das administrações municipais.

A apresentação da versão 2004 do Sagres foi feita na segunda quinzena de fevereiro, no Auditório do TCE, para onde acorreram representantes de Prefeituras e Câmaras Municipais..

Todos foram ali orientados sobre a mais importante mudança do Sagres: o sistema, agora, pode gerar e imprimir relatórios antes fornecidos apenas pelos setores de Contabilidade das Prefeituras e Câmaras Municipais. A partir deste ano, além de capturar informações, o Sagres fará a impressão de nove demonstrativos contábeis.

São, no caso: 1) demonstrativos dos resultados financeiros; 2) da receita arrecada e despesas realizadas; 3) das licitações; 4) dos gastos com educação; 5) dos gastos com saúde; 6) de obras e serviços de engenharia; 7) das despesas pagas por fontes de recurso; 8) dos créditos adicionais abertos; 9) da despesa empenhada e paga no mês.

TRIBUNAL CONDICIONA CONCURSO À RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO

O concurso programado para o preenchimento de vagas no quadro administrativo e de auditores de contas públicas do TCE está, a princípio, adiado para o decorrer de 2005. Sua realização, mesmo assim, ainda dependerá da melhoria das condições financeiras do Estado.

A decisão foi anunciada pelo presidente da Corte, conselheiro José Marques Mariz. Embora reconhecendo a necessidade do preenchimento de 99 va-

gas nos quadros do TCE (47 de auditores), ele desistiu da realização do concurso este ano.

"Com isso, estamos promovendo esforços para a contenção de gastos, diante a crise atual que também vem tendo seus reflexos no Estado", observa o presidente do TCE.

O desfalque de pessoal representa 27,5% do quadro de 360 servidores, contingente de que o Tribunal já dispunha quando a Paraíba só possuía 153 municípios (atualmente, são 223).

Para a celeridade dos julgamentos e a fiscalização das contas de 600 órgãos públicos (que originaram, no ano passado, 7.051 processos e 8,4 mil documentos), o conselheiro José Mariz está recorrendo a medidas que incluem o reordenamento processual, a orientação de servidores e a utilização mais ampla dos recursos da Informática.

Ele já vem determinando providências para a diminuição das despesas de custeio. Os cuidados, no caso, passam pela reprogramação dos deslocamentos de equipes encarregadas das inspeções a obras, Prefeituras e Câmaras Municipais do interior.

"A ordem é limitar o número de viagens ao mínimo possível, sem que isso signifique o relaxamento dos mecanismos de controle dos gastos públicos", explica.

Mas, em relação às despesas com pessoal, o conselheiro Mariz entende que não há muito o que fazer. "Elas se destinam à remuneração de servidores concursados e estão legalmente amparadas", observa ele.

Para o pagamento de salários, o Tribunal dispõe de 0,9% do índice de 3% destinado, para o mesmo fim, ao Poder Legislativo. No final do quadrimestre, o percentual com a folha situou-se no limite de 0,90% da despesa corrente líquida.

TC CONCLUIU O PROJETO DESTINADO AO PROMOE

O Tribunal de Contas da Paraíba encaminhou ao Ministério do Planejamento, em junho, seu projeto para o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex).

Com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a participação de todos os Tribunais de Contas do país, o Promoex busca a modernização, o fortalecimento e a integração nacional do Sistema de Controle

Externo, aumentando-lhe a eficiência e contribuindo para a aplicação mais efetiva e regular dos recursos públicos.

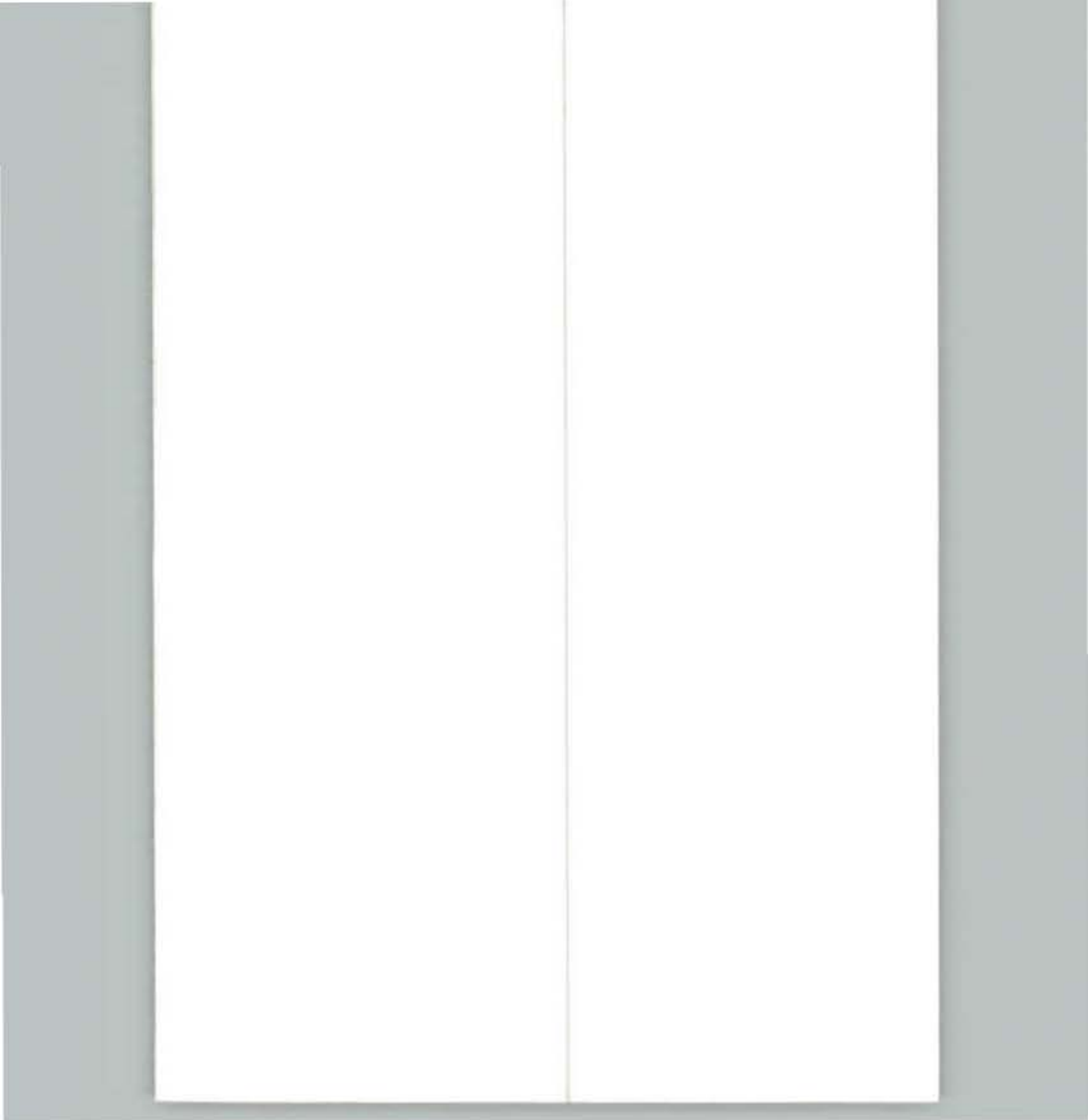
A coordenação nacional está a cargo da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas (Atricon), que montou um grupo de oito técnicos para centralizar os trabalhos e solicitou a indicação de uma equipe responsável pela condução das ações em cada uma das 33 Cortes de Contas existentes no país.

A equipe do TC paraibano compôs-se de Francisco Pordeus (diretor geral), Marilza Ferreira Andrade (chefe da Assessoria Técnica), Francisco Lins (chefe da Diretoria de Auditoria e Fiscalização), Alex Neyves (auditor de contas públicas), além de colaboradores diversos.

O Promoex originou-se de pesquisa contratada pelo Ministério do Planejamento e realizada pela FIA-USP, entidade ligada à Fundação Getúlio Vargas. O diagnóstico do Sistema de Controle Externo Brasileiro, então elaborado, apontou não apenas deficiências, mas, igualmente, providências para que sejam superadas.

Com base nesse estudo, concluído em 2002, o governo federal autorizou o início dos procedimentos necessários à execução do Promoex que, a partir daí, tem sido tema de encontros técnicos entre representantes dos TCs, do BID e do Ministério do Planejamento, a exemplo da reunião ocorrida em setembro de 2003, em Brasília, para acertar os detalhes de projetos oriundos de cada Estado brasileiro.

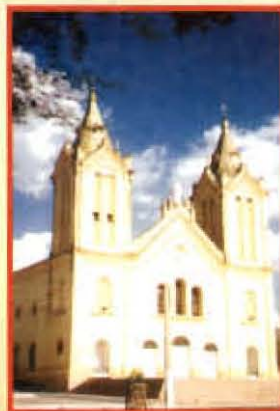
Produzido nas oficinas gráficas de
A UNIÃO - Superintendência de Imprensa e Editora
Br 101 - Km 03 - Distrito Industrial - CEP: 58.082-010
João Pessoa, Paraíba, Brasil, em setembro de 2005



Quantas cidades do mundo conseguem projetar no passado mais remoto uma certa ânsia de futuro? A sertaneja Sousa, a 450 quilômetros do Litoral, consegue. Há, ali, o Vale dos Dinossauros, nome dado à área cortada pelo Rio do Peixe onde o geólogo da antiga Inspetoria de Obras Contra as Secas Luciano Jacques de Moraes encontrou, em 1924, pegadas de animais pré-históricos. Inscrito entre os mais exibidos destinos turísticos da Paraíba o local divide hoje as atenções com as praias e o São João de Campina Grande. Mostra-se, ainda, a todos os olhares e sentidos não apenas com suas trilhas de rastros impressos no leito petrificado do rio, mas, também, como palco de pesquisas sem precedentes no País. Muitas foram conduzidas pelo paleontólogo italiano Giuseppe Leonardi, o mais abalizado pesquisador da vida pré-histórica brasileira.



O estudo dessas pegadas já permitiu a Leonardi conclusões sobre altura, peso, velocidade e formas de organização grupal dos animais que ali viveram há 120 milhões de anos e cuja pista ele segue desde 1975. Alguns pesavam duas toneladas e tinham dez metros de comprimento. Tanto quanto aos visitantes, dos quais necessita para progredir economicamente, Sousa também persegue a condição de parque paleontológico para cuja criação já há carta-consulta aprovada pela Superintendência de Desenvolvimento do Meio Ambiente (Sudema). A idéia é aliar turismo e pesquisa científica.



Com os pés bem fincados no presente, o terceiro maior município paraibano (em dimensão territorial) também é favorecido, de outro modo, pelo transcurso dos milênios. O petróleo, combustível fóssil composto de hidrocarbonetos, ali tem aflorado em sítios e roças, para o espanto de todos. A Petrobrás já andou despachando peritos ao local para estudar o fenômeno, de olho na possibilidade de prospecção.



Sousa é, hoje, o centro de atração de dezenas de cidades sertanejas. Para lá acorrem pessoas em busca do ensino técnico e universitário, atendimento clínico e hospitalar, trabalho, lazer e compras. Suas terras férteis contêm o Perímetro Irrigado de São Gonçalo e estão para se transformar em grande pólo de produção de alimentos, condição a ser garantida pelo Açude de Coremas, via Canal da Redenção. Antes que se fuisse em transposição do São Francisco, Sousa já pensava na sua.



A povoação iniciou-se no final do Século 17, quando ali fincava raízes o sargento-mor Antonio José da Cunha. Nascida Jardim do Rio do Peixe, Sousa foi um dos berços da Revolução de 1817 também capitaneada pelo Padre Luiz José Correia de Sá da legendaria fazenda Acauã. A paisagem urbana guarda relíquias como a Matriz de Nossa Senhora dos Remédios, um dos mais belos templos da Paraíba, e a Igreja do Bom Jesus Aparecido, edificada no local de um milagre contado de geração a geração. Diz-se que um feiticeiro negro perdeu a hóstia com a qual fugia, sendo ela encontrada por um menino pastoreador a quem as ovelhas tratavam de alertar, formando círculos em torno do achado. Em 1855, a fé católica lançava a pedra fundamental da capela com que os sousenses rendem homenagem aos céus.

Frutuoso Chaves
Jornalista

