

UB UNISÃOLUIS EDUCACIONAL S.A
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS SÃO LUÍS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO RIBEIRO DOS SANTOS
IVALDO GAMA LISBOA
KALINE NAIARA CUTRIM PEREIRA

Análise de Ambiente Organizacional:
Tribunal de Contas do Estado do Maranhão - CODAR

São Luís - MA
2013

DIEGO RIBEIRO DOS SANTOS
IVALDO GAMA LISBOA
KALINE NAIARA CUTRIM PEREIRA

Análise de Ambiente Organizacional:
Tribunal de Contas do Estado do Maranhão - CODAR

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas de São Luís, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Supervisor Docente: Prof. Esp. Silvano de Jesus Cantanhede de Oliveira

São Luís - MA

2013

DIEGO RIBEIRO DOS SANTOS
IVALDO GAMA LISBOA
KALINE NAIARA CUTRIM PEREIRA

Análise de Ambiente Organizacional:
Tribunal de Contas do Estado do Maranhão – CODAR

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas de São Luís, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Supervisor Docente: Prof. Esp. Silvano de Jesus Cantanhede de Oliveira.

Aprovado em ____/____/____

Nota _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Silvano de Jesus Cantanhede de Oliveira (Orientador)
Faculdade São Luís

1º Examinador
Faculdade São Luís

2º Examinador
Faculdade São Luís

Dedicamos esse trabalho inicialmente a Deus, fonte de vida; aos nossos pais e professores desta instituição de ensino, que sempre nos ensinaram a ter sonhos e objetivos a conquistar.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por toda sabedoria, força de vontade e responsabilidade na elaboração do nosso trabalho;

Aos nossos professores da Faculdade Estácio de Sá - São Luís pelos ensinamentos ministrados durante o período da graduação, em especial ao nosso orientador Silvano de Jesus Cantanhede de Oliveira pela atenção, compromisso e apoio prestado na elaboração deste trabalho científico;

E prestamos agradecimentos aos nossos familiares e amigos que nos deram apoio e incentivo na realização dos nossos sonhos encorajando-nos a seguir adiante.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

(SunTzu)

RESUMO

Este diagnóstico organizacional aborda as rotinas de trabalho do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão bem como seu histórico, sua missão, visão e valores para a sociedade, onde enfatizou-se o setor de Coordenadoria de Documentação e Arquivo (CODAR), com o intuito de mostrar as atribuições desse setor e como seu desempenho pode ser melhorado através da análise SWOT, do ciclo PDCA e do Diagrama 5W1H.

Palavras chave: Processos; Organização; Controle; Gestão Pública.

ABSTRACT

This organizational diagnoses treats of the work routines of the Court of the State of Maranhão and its history, its mission, vision and value to society, where we emphasize the sector Coordination of Documentation and Archive(CODAR), in order to show the assignments in this sector and how their performance can be improved through the SWOT analysis, the PDCA cycle and diagram 5W1H.

Key Words: Process; Organization; Control; Public Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AR	Aviso de Recebimento
CODAR	Coordenadoria de Documentação e Arquivo
COSES	Coordenadoria de Sessões
COTEC	Coordenadoria de Tecnologia
NACOG	Núcleo de Apreciação de Contas de Governo
NEAUD	Núcleo de Execução de Inspeções e Auditorias
NUAPE	Núcleo de Atos de Pessoal
NUPAC	Núcleo de Programação, Acompanhamento e Avaliação de Auditorias
NUPEC	Núcleo de Prestação de Contas
PDCA	Planejamento / Execução / Verificação / Ação
SACOE	Secretaria Adjunta de Controle Externo
SCP	Sistema de Controle de Processos
SETRI	Secretaria Do Tribunal
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TCE-MA	Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
TCM	Tribunal de Contas do Município
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UTACO	Unidade Técnica de Atos E Contratos
UTCGE	Unidade Técnica de Contas De Gestores
UTCOG	Unidade Técnica de Contas Do Governo
UTEFI	Unidade Técnica de Fiscalização
UNERH	Unidade Executiva de Recursos Humanos
UNEIE	Unidade Executiva de Engenharia e Infraestrutura
PROMOEX	Programa de Modernização do Sistema e Controle Externo
5W1H	<i>What, Why, Who, When, Where and How</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1 – LOGO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO	16
FIGURA 2 – FRETE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO	17
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO TCE - MA	21
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TCE-MA	22
FIGURA 5 - SUBDIVISÃO SETORIAL DA CODAR	28
QUADRO 1- ANÁLISE SWOT DA CODAR	35
FIGURA 6 – CICLO PDCA	36
QUADRO 2–DIAGRAMA 5W1H DA CODAR	38

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	13
2.OBJETIVOS	14
2.1 Geral	14
2.2 Específicos	14
3. METODOLOGIA	15
4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA	16
4.1 Descrição Geral	16
4.1.1 Empresas Parceiras	16
4.2 Histórico.....	17
4.3 Missão	19
4.4 Visão.....	19
4.5 Valores	20
4.6 Mapa Estratégico.....	20
4.7 Estrutura Hierárquica.....	22
5.ATRIBUIÇÕES DOS SETORES DO TCE- MA	23
5.1 Unidade Técnica de Contas do Governo (UTCOG)	23
5.2 Unidade Técnica de Contas de Gestores (UTCGE)	23
5.3 Unidade Técnica de Atos e Contratos (UTACO).....	24
5.4 Unidade Técnica de Fiscalização (UTEFI)	24
5.4.1 Núcleo de Execução de Inspeções e Auditorias – NEAUD.....	24
5.5 Secretaria do Tribunal (SETRI).....	25
5.6 Coordenadoria de Sessões (COSES)	26
5.7 Coordenadoria de Tecnologia (COTEC)	26
6. CARACTERIZAÇÃO SETORIAL DA COORDENADORIA DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO (CODAR)	27
6.1 Atividades Burocráticas	29
6.2 Expedição (saída) de Processos.....	29
6.3 Prestação de Contas	30
6.4 Ferramentas Utilizadas	31
6.4.1 Sistema de Controle de Processos (SCP)	31
7. ANALISE DO AMBIENTE INTERNO (CODAR)	33
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	34
8.1 Análise SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPORTUNITIES and THREATS).....	34
8.2 Ciclo do PDCA	35
8.2.1 Planejamento	37
8.2.1.1 Diagrama 5W1H.....	38

8.2.2 Execução(<i>DO</i>).....	39
8.2.3 Verificação (<i>Check</i>).....	40
8.2.4 Ação (<i>Action</i>).....	40
9. SUGESTÃO DE MELHORIAS.....	42
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	45
ANEXOS.....	47

1. APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem o propósito de desencadear os aspectos relativos à prestação de serviços oferecidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA), mais especificamente na Coordenadoria de Documentação e Arquivo – CODAR, área responsável pelo cadastro, controle, expedição e arquivamento de documentos e processos.

Todas as atividades desenvolvidas, bem como as ferramentas utilizadas para tal e todo o processo cognitivo que envolve a teoria aliando-se à prática, ou seja, a ligação entre o que foi estudado na vida acadêmica e realizado durante o período de execução deste trabalho, consubstanciam-se neste diagnóstico organizacional.

Serão encontradas também informações a respeito do histórico do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, sua missão, visão e valores para a sociedade, além de uma concisa abordagem sobre a maior ferramenta de trabalho usada no TCE-MA, o Sistema de Controle de Processos (SCP).

Serão abordadas as atribuições de cada setor do TCE-MA, tendo em vista, principalmente as atividades executadas na CODAR e a forma de como melhorar essas atividades. Para tanto, utilizamos ferramentas de gestão administrativa e de qualidade, tais como: análise SWOT, ciclo PDCA e o diagrama 5W1H de suporte para identificarmos os fatores que afetam o funcionamento do setor e solucionar conflitos, sugerindo as melhorias necessárias.

A importância da realização deste diagnóstico organizacional também poderá ser encontrada nas próximas páginas, com enfoque para o grande desafio do serviço público no contexto de modernização da gestão pública, tendo em vista o ramo de atividade do TCE-MA alinhado à sua missão.

2.OBJETIVOS

Os objetivos de uma empresa dizem respeito sobre o que ela almeja dentro do mercado em que está inserida, tais objetivos irão contribuir para a elaboração do planejamento estratégico da mesma.

Para Oliveira (2007, p. 175):

Objetivos representam uma situação a ser alcançada, a qual deve ser perfeitamente quantificada, com identificação do responsável e do prazo para sua efetivação[...] Somente após a definição do que se pretende alcançar é que se pode iniciar o debate sobre como se pode chegar a este resultado esperado.

2.1 Geral

- Apresentar as atividades exercidas pela Coordenadoria de Documentação e Arquivo - CODAR, sugerindo propostas de melhorias para o melhor desempenho do setor.

2.2 Específicos

- Demonstrar a utilização das ferramentas de trabalho e procedimentos administrativos da CODAR;
- Identificar os principais fatores que impedem o setor de melhorar seu desempenho;
- Analisar os pontos fortes e oportunidades da CODAR, bem como seus pontos fracos e ameaças, objetivando propor melhorias de acordo com os conhecimentos adquiridos na vida acadêmica.

3. METODOLOGIA

Segundo Parra Filho e Santos (1998, pg 51): “O método nada mais é do que o caminho para atingir-se o objetivo proposto.[...]”

O método utilizado para a elaboração do referencial teórico desse trabalho acadêmico foi baseado em pesquisas bibliográficas de diversos autores. Também foi feita uma pesquisa de campo com os gestores da instituição para coleta de informações para a fundamentação e diagnóstico do setor da CODAR e uso de ferramentas internas do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (*intranet/internet*) objetivando conhecer melhor a sua operacionalização e gestão do setor público.

Toda a pesquisa foi feita de forma descritiva, com análise de todas as informações obtidas de modo a formar uma síntese da empresa mencionada e caracterização do setor abordado.

4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

4.1 Descrição Geral

- **Razão Social da Instituição:** Tribunal de Contas do Estado do Maranhão;

- **Tipo:** Órgão Público;

- **Ramo de Atividade:** Controle Externo;

- **CNPJ:** 06.989.347/0001-95;

- **Endereço:** Avenida Carlos Cunha, S/N – Calhau, São Luís – Maranhão;

- **Telefone:** (98) 2016-6000

- **Site:** www.tce.gov.br

- **Email:** tce@tce.ma.gov.br

- **Representante Legal:** Edmar Serra Cutrim (Presidente Conselheiro).

- **Logotipo:**

Figura 1 – Logo do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão



Fonte: Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (2013)

4.1.1 Empresas Parceiras

- Tecnologia da Informação – *Microcity* Computadores e Sistemas Ltda;

- Segurança – Ostensiva;

- Refrigeração – Tropical Ar;

- Serviços de Apoio e Recepção – *Caely Blue*;

- Serviços Gerais – START.

4.2 Histórico

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão foi criado pelo Decreto Lei 134, de 30 de dezembro de 1946, e instalado no dia 02 de janeiro de 1947, pelo interventor Saturnino Bello. Seus primeiros juízes foram Humberto Pinho Fonseca, Cícero Neiva Moreira, Celso Ribeiro Aguiar e Joaquim Sales de Oliveira Itapary, que pela grande experiência em diversas comarcas do Estado do Maranhão além de secretário de justiça e segurança do Estado do Maranhão, foi aclamado o primeiro presidente da instituição.

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão veio para assumir as antigas atribuições do Conselho Administrativo do Estado do Maranhão. Ao longo de mais de meio século de existência, o TCE-MA vem agindo com imparcialidade e zelo pelo bem público. Em sua primeira fase, funcionou no casarão número 22 da Praça São João, no centro do município de São Luís-MA e atualmente sua sede oficial encontra-se localizada na avenida Carlos Cunha, S/N Calhau, desta mesma cidade. O prédio é composto por dois andares, onde:

- No térreo: Funciona o plenário, o auditório Saturnino Bello, as Coordenadoria de Sessões (COSES) e de Documentação e Arquivo (CODAR) e os Bancos do Brasil e Bradesco;
- No primeiro andar: Encontram-se as Unidades Técnicas e suas subdivisões e a Coordenadoria de Tecnologia (COTEC);
- No segundo andar: Estão localizados os gabinetes de Conselheiros, a Presidência, a Assessoria Jurídica e a Secretaria do TCE-MA;
- Na área externa: Está localizado o arquivo, o qual faz parte da CODAR.

A figura abaixo mostra a estrutura externa do prédio do TCE-MA:

Figura 2 – Frente do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão



Fonte: Manual do Plano Estratégico do TCE (2012).

Até 1980, o TCE-MA era o único órgão encarregado da fiscalização das verbas públicas do Estado, quando foi criado pelo então governador João Castelo Ribeiro Gonçalves o Conselho de Contas dos Municípios, depois transformado em Tribunal de Contas dos Municípios – TCM, que teve sua extinção aprovada pela Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão em 1992, quando suas atribuições voltaram ao controle do TCE-MA. Abaixo segue os nomes de todos os Conselheiros que já ocuparam a Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão:

- Joaquim Salles de Oliveira Itapary (de 1947);
- Cícero de Neiva Moreira (1957);
- Ruy Ribeiro de Moraes (1958);
- Walbert Azevedo Ribeiro (1959);
- José Evandro Barros (1960-61);
- João Batista Freitas Diniz (1962-63);
- Ruy Ribeiro Moraes (1964);
- José Evandro Barros (1965-70);
- Ruy Ribeiro de Moraes (1971);
- José Franklin da Serra Costa (1972);
- Newton de Barros Bello Filho (1973-78);
- Nywaldo Guimarães Macieira (1979-80);
- José Evandro Barros (1981-82);
- Carlos Orleans Brandão (1983-84);
- Albérico de França Ferreira (1985-86);
- José Evandro Barros (1987-88);
- Newton de Barros Bello Filho (1989-90);
- Raimundo Nonato de Carvalho Lago Júnior (1991-92);
- Álvaro César de França Ferreira (1993-96);
- Raimundo Nonato de Carvalho Lago Júnior (1997-2000);
- Yêdo Flamarion Lobão (2001-2002);
- João Jorge Jinkings Pavão (2003-2004);
- Edmar Serra Cutrim (2005-2013).

4.3 Missão

A razão de ser é inerente a todos, sejam pessoas ou empresas. Desta forma respondendo a algumas perguntas básicas uma empresa pode determinar sua missão.

Para Oliveira(2004, p. 127) a missão exerce uma função essencial:

“A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.”

A missão do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão esta baseada em:

- Exercer o controle externo e orientar a gestão pública em benefício da sociedade.

4.4 Visão

Após saber o motivo de sua existência a empresa busca focar seus objetivos e metas, ou seja, suas pretensões futuras. Uma visão bem elaborada oferece aos seus diretores assistência na tomada de decisão, bem como na análise de seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, isto se vê com clareza na citação de Oliveira (2004, p. 88 apud Kanter): “Os líderes que oferecem uma visão clara, coerentes e sustentadas têm elevada base para conduzir os destinos da empresa.”

A visão do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão é:

- Ser reconhecido pela sociedade como órgão de controle externo eficiente na fiscalização dos recursos e no aperfeiçoamento da gestão pública.

4.5 Valores

Sabendo a missão e visão da empresa, é possível elencar alguns valores que são basilares, ou seja, como a empresa se posiciona no mercado, quais princípios orientam a empresa a exercer sua missão e visão.

Para Kotler (2000, p.33): “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.”

Os valores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão são:

- Credibilidade
- Transparência
- Ética
- Moralidade

4.6 Mapa Estratégico

Fazer com que sua atuação se traduza em benefícios efetivos para a sociedade tem sido o grande desafio encarado pelo Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. Desta forma, o instrumento essencial para o alcance de ambiciosas metas tem sido o mapa estratégico, cuja elaboração foi feita levando-se em conta todos os segmentos da instituição a fim de levar o TCE-MA, a um patamar inédito de excelência (Tribunal de Contas do Estado – Plano Estratégico, 2012).

Segundo Franco, Rodrigues & Cazela (2011, p.260): “O mapa estratégico descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si...”

Abaixo encontra-se representado o mapa estratégico do TCE-MA, consubstanciado pela missão, visão, valores e as metas a serem cumpridas no que diz respeito a sociedade, aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento interno por meio da implementação do Planejamento Estratégico:

Figura 3 – Representação do Mapa Estratégico do TCE - MA

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação gráfica dos objetivos estratégicos do TCE-MA para os próximos cinco anos, organizado nas perspectivas da Sociedade, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Recursos Estratégicos. A idéia do mapa é traduzir e comunicar a estratégia para todos os servidores, fazendo dela um elemento presente no dia a dia da instituição.



Fonte: Manual do Plano Estratégico do TCE (2012).

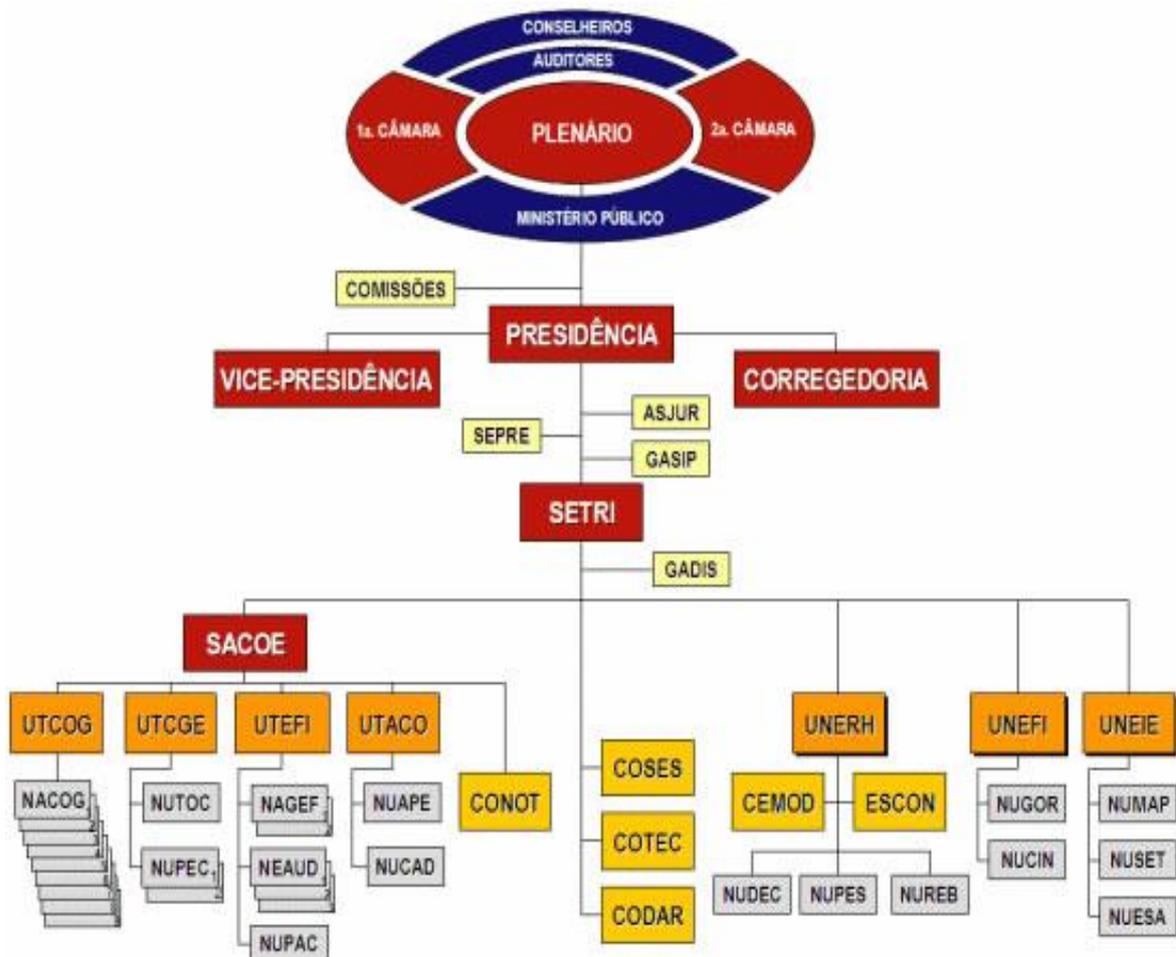
4.7 Estrutura Hierárquica

No Tribunal de Contas do Estado do Maranhão sua estrutura organizacional constitui o elo entre as estratégias de atuação da gestão pública e a forma como as atividades operacionais serão desenvolvidas pelos diversos setores da organização.

Segundo Stoner (1999, p. 230) estrutura hierárquica é: “A estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.”

A imagem abaixo representa a estrutura organizacional do TCE-MA:

Figura 4 – Estrutura Organizacional do TCE-MA



Fonte: Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (2013).

5. ATRIBUIÇÕES DOS SETORES DO TCE- MA

5.1 Unidade Técnica de Contas do Governo (UTCOG)

A Unidade Técnica de Contas do Governo subordinada à Secretaria Adjunta de Controle Externo (SACOE), tem como competência básica a programação, coordenação, execução e supervisão das atividades relacionadas ao exame das contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado do Maranhão e Prefeitos Municipais, para efeito de emissão de Parecer Prévio e Acórdão, quando for o caso. A Unidade Técnica de Contas do Governo é composta pela seguinte estrutura:

- **Núcleo de Apreciação de Contas de Governo – NACOG;**
- **Quantidade:** 09 (nove) núcleos;
- **Missão Básica:** Analisar e informar as prestações de contas anuais dos Prefeitos Municipais para fins de emissão de parecer prévio e acórdão, quando for o caso. Analisar e informar a prestação das contas anuais do Governador do Estado do Maranhão para efeito de emissão de parecer prévio.

5.2 Unidade Técnica de Contas de Gestores (UTCGE)

A Unidade Técnica de Contas de Gestores, subordinada à Secretaria Adjunta de Controle Externo, tem como competência básica a programação, coordenação, execução e supervisão de todas as atividades relativas à análise e informação, para fins de apreciação e julgamento dos documentos recebidos sob forma de tomada ou prestação de contas dos administradores e responsáveis por bens e dinheiro público, oriundos da administração pública estadual e municipal, direta e indireta. A Unidade Técnica de Contas de Gestores é composta pela seguinte estrutura:

- **Núcleo de Prestação de Contas – NUPEC;**
- **Quantidade:** 2 (dois) núcleos;
- **Missão Básica:** Programar, coordenar e executar as atividades referentes a análise e informação, para fins de julgamento das prestações de contas dos administradores e responsáveis por bens e dinheiro público, oriundas da administração pública estadual e municipal, direta e indireta.

5.3 Unidade Técnica de Atos e Contratos (UTACO)

A Unidade Técnica de Atos e Contratos, subordinada à Secretaria Adjunta de Controle Externo, tem como atribuição básica a programação, coordenação, execução e supervisão das atividades referentes à análise e informação, para fins de registro, da legalidade dos atos de pessoal e contratos administrativos da administração estadual e municipal, inclusive fundações instituídas ou mantidas pelo poder público. A Unidade Técnica de Atos e Contratos é composta pela seguinte estrutura:

- **Núcleo de Atos de Pessoal – NUAPE;**

- **Missão Básica:** Programar, coordenar e executar as atividades referentes a análise e informação nos atos de pessoal relativos a admissão no serviço público, concessão inicial de aposentadoria, transformação de aposentadoria por invalidez em seguro-reabilitação, reformas e pensões, promovidas pela administração direta e indireta do Estado e dos municípios, observando a legalidade de tais atos e determinando seu registro quando apreciados legais.

5.4 Unidade Técnica de Fiscalização (UTEFI)

A missão básica da UTEFI consiste em planejar, acompanhar e avaliar a realização das auditorias e inspeções desenvolvidas pelo TCE-MA. Cabe-lhe, ainda, cuidar da metodologia e dos critérios de qualidade do processo auditorial no âmbito do Tribunal, bem como zelar pela uniformização e harmonização dos procedimentos e técnicas na implementação das inspeções e auditorias junto aos jurisdicionados.

5.4.1 Núcleo de Execução de Inspeções e Auditorias – NEAUD

- **Missão Básica:** Executar a fiscalização, mediante inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional, patrimonial e de obras e engenharia, visando verificar a legalidade, a legitimidade e a economicidade de atos e fatos administrativos da Administração Direta e Indireta e Fundacional do Estado e Municípios.

- **Quantidade:** 3 (três) núcleos.

5.5 Secretaria do Tribunal (SETRI)

À Secretaria incumbe a prestação de apoio técnico e a execução dos serviços administrativos do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, cabendo-lhe:

- Secretariar as Sessões do Plenário e das Câmaras e assessorar os respectivos presidentes, os conselheiros, os auditores e os representantes do Ministério Público junto ao TCE-MA durante as reuniões e em decorrência destas, bem como adotar todas as demais medidas necessárias ao bom e regular funcionamento desses colegiados, zelando pela organização, divulgação e publicação dos atos que lhes são pertinentes;

- Planejar, organizar, executar, coordenar e supervisionar as atividades de controle e fiscalização a cargo do TCE-MA, bem como assistir e assessorar o presidente, os conselheiros e os auditores no exercício das funções que lhes são afetas;

- Planejar, organizar, executar, coordenar e supervisionar as atividades administrativas do Tribunal;

- Planejar, controlar e avaliar as atividades relativas ao trâmite de processos e ao fluxo de documentos e informação no âmbito do TCE-MA;

- Acompanhar a execução do orçamento do TCE-MA em todos os aspectos e fases de realização da despesa, desempenhar atividades de controle e proteção do seu patrimônio, bem como executar os demais procedimentos correlatos com as funções de auditoria interna;

- Planejar, promover, coordenar e avaliar a execução das atividades referentes ao recrutamento, seleção, formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos do TCE-MA, bem como promover e organizar simpósios, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com as técnicas de controle da administração pública e ainda, administrar a biblioteca e centro de documentação sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e matérias correlatas.

5.6 Coordenadoria de Sessões (COSES)

A Coordenadoria de Sessões, subordinada ao diretor de secretaria, Ambrósio Guimarães Neto tem as seguintes atribuições básicas:

- Secretariar as sessões do plenário, da primeira e segunda Câmara;
- Assessorar o presidente, os conselheiros, os auditores, e os representantes do Ministério Público durante reuniões e em decorrência destas;
- Adotar todas as medidas necessárias ao bom e regular funcionamento dos plenários e das câmaras;
- Zelar pela correção redacional dos atos processuais a serem expedidos e publicados;
- Zelar pela organização, divulgação, publicação e execução dos atos emanados desses colegiados.

5.7 Coordenadoria de Tecnologia (COTEC)

A COTEC tem como atribuições a realização de atividades de atendimento aos usuários de equipamentos de informática e sistemas, manutenção de equipamentos, suporte de rede e desenvolvimento de sistemas. (TCE-MA, 2013). Suas competências são:

- Programar, coordenar, executar e supervisionar as atividades de instalação e execução de serviços de configuração e manutenção de equipamentos de informática;
- Gerenciamento e manutenção de serviços de redes e banco de dados, bem como suas políticas de segurança;
- Atendimento e orientação a usuários dos seus sistemas de informática;
- Supervisão e execução dos serviços de análise, desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação;
- Gerenciamento e disponibilização de serviços através da intranet e internet;
- Desenvolvimento e implementação de projetos e novas tecnologias visando a melhoria de desempenho do Tribunal.

6. CARACTERIZAÇÃO SETORIAL DA COORDENADORIA DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO (CODAR)

A Coordenadoria de Documentação e Arquivo, subordinada ao diretor de secretaria, Ambrósio Guimarães Neto, tem como atribuições básicas coordenar e executar as atividades de:

- Entrada e saída de documentos, processos e correspondências do TCE-MA;
- Autuação dos expedientes que se fizerem necessários, bem como anexação de processos, juntada e desentranhamento de documentos;
- Controle documental, através da gestão eficaz dos sistemas informatizados da área e seus respectivos relatórios;
- Guarda, conservação, juntada ou descarte de documentos e processos, respeitada a tabela de temporalidade;
- Microfilmagem e/ou digitalização de documentos, quando for o caso;
- Prestação de informações gerais e específicas sobre o trâmite de processos e o fluxo de documentos, ao público em geral, às Unidades Técnicas e aos relatores;
- Cumprimento dos atos citatórios/intimatórios emanados dos colegiados e relatores, zelando pela observância dos prazos decorrentes.

A Coordenadoria de Documentação e Arquivo, coordenada por Maria José Nava Castro, graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), nasceu com o propósito de fortalecer as atividades operacionais dentro do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, com o intuito de tornar mais fácil e organizado o acesso a documentos e também para melhor controlar os decisórios e seus aspectos referentes aos processos.

Com base em informações obtidas pela Coordenadora Maria José Nava Castro do TCE-MA, o organograma setorial dar-se-á da seguinte forma:

Figura 5 -Subdivisão setorial da CODAR



Fonte: Coordenadora Maria José Nava Castro da CODAR (2013)

6.1 Atividades Burocráticas

São atividades de apoio, tais como redigir memorandos, carimbar as páginas dos processos e preencher os campos com número e ano dos mesmos, rubricar todas as páginas e fazer a paginação correta, organizar documentos como guias expedidas, organizar memorandos em pastas de arquivo e verificar irregularidade ou regularidade dos processos.

Burocracia para Chiavenato (2003, p.268):

“É a organização eficiente por excelência. Para coseguir a eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas [...] A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito.”

6.2 Expedição (saída) de Processos

Consiste no envio dos processos aos órgãos de origem. Os processos regulares ou irregulares são expedidos às Câmaras. Aprovados ou desaprovados são enviados às Prefeituras ou Secretarias de Estado e outros órgãos estaduais. Esta atividade foi desmembrada em várias tarefas, que estão descritas abaixo:

- Preenchimento de Aviso de Recebimento –AR (ANEXO A);
- Preenchimento de lista de postagem (ANEXO B);
- Recebimento do processo expedido por meio de guias no Sistema de Controle de Processos (SCP) do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão;
- Conferência de ARs e lista de postagem quando as mesmas retornam ao TCE para arquivamento;
- Organização de ARs para digitalização.

Esta atividade de expedição necessita de ARs e lista de postagem, juntamente com um selo adesivo e sequência numérica com o código dos objetos que serão postados, levando também o carimbo de sedex, pois os Correios fazem este serviço junto ao TCE-MA.

Todas essas atividades descritas acima são manuais, porém sempre que os Correios levam os processos, é preciso dar baixa no SCP para controle e fim da tramitação interna dos processos. Vale ressaltar que todos os servidores e estagiários aptos possuem a senha de acesso ao SCP e nele consta toda a

movimentação que os processos sofrem dentro do TCE-MA, a exemplo, quem cadastrou, quem fez a análise das contas, quem recebeu e quem expediu os processos, inclusive quanto tempo passou com o processo físico e muitas outras informações.

6.3 Prestação de Contas

Aprestação de contas é uma atividade que ocorre após o término de uma gestão para análise e julgamento das contas do exercício anterior e deve ser entregue pelos atuais gestores, ocorre de janeiro a abril, porém os gestores públicos deixam sempre para os últimos dias. Até o ano de 2012, as prestações de contas anteriores eram feitas com CDs. Para o ano de 2013 foi decidido que os gestores públicos deveriam entregar suas prestações de contas em *pendrives*. Essa decisão foi feita com base no Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (PROMOEX), concebido pelo governo federal, com o objetivo de prover melhorias contínuas e excelência na atuação de todos os Tribunais de Contas. Em abril de 2013, mais especificamente nos dias 01 e 02, ocorreu a prestação de contas referente ao exercício financeiro de 2012. Neste período todas as outras atividades do TCE-MA foram paralisadas para dar espaço unicamente a ela. Abaixo estão elencadas as atividades exercidas antes, durante e depois da prestação de contas:

- Confecção das senhas a serem usadas pelos gestores públicos ou seus representantes nos dias do acontecimento;
- Acompanhamento da estrutura para a realização da prestação de contas;
- Cadastro de novos processos e autuação dos mesmos;
- Acomodação dos *pendrives* dentro de envelopes para evitar a perda/danos dos mesmos;
- Fazer o *Upload* de autuação (consiste em copiar os arquivos em *pendrives* no formato PDF para o SCP, armazenando-os numa aba chamada Peças Digitais);

- Encaminhar para as Unidades Técnicas (UTCGE, UTCOG e UTEFI) responsáveis para a análise das contas, seguindo o mesmo padrão como já descrito acima a respeito de câmaras, prefeituras e órgãos estaduais;
- Retirar dos envelopes e organizar os *pendrives* nas embalagens fornecidas pelo TCE-MA (acordo unânime entre os gestores e coordenadores do TCE-MA), identificando o número do processo e ano.

6.4 Ferramentas Utilizadas

6.4.1 Sistema de Controle de Processos (SCP)

O SCP começou a ser implementado em 1999 com o objetivo de cadastrar os processos recebidos no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão que se encontravam datilografados em fichas de papel, dificultando sobremaneira consultas e localização.

Primeiramente, foi feito um levantamento das necessidades dos dados a serem cadastrados no sistema junto ao setor de Protocolo da CODAR. Com isso, o primeiro módulo SCP (ANEXO C) – Cadastro de Processos – foi implementado e todos os processos recebidos de 1999 até o momento têm sido cadastrados.

Segundo Franco; Rodrigues & Cazela, (2011, p. 235):

“O SI é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.”

Logo depois surgiu a necessidade de gerar a informação sobre a localidade dos processos no TCE-MA e foi desenvolvido o módulo de Movimentação, que especifica o andamento, o setor e o assunto sendo tratado naquela data.

Com o tempo, após várias reuniões e estudos junto aos auditores, conselheiros e técnicos, verificou-se a necessidade de transformar o SCP em um sistema de informação com dados de todos os setores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão.

O SCP permite ainda a consulta de documentos e processos ao jurisdicionado, que pode acompanhar pela internet a situação do processo a partir do número do protocolo que ele recebe na sua via de ofício. O sistema de consulta já está disponível no site do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (www.tce.ma.gov.br) e faz parte do programa de modernização que está sendo implementado a alguns anos.

7. ANALISE DO AMBIENTE INTERNO (CODAR)

Por meio da análise interna verificou-se como fator positivo a disponibilidade das ferramentas necessárias para a realização das atividades diárias, a comunicação dentro do setor a respeito do que está sendo feito por cada funcionário, tendo em vista que as atividades que cada um desempenha têm significativa importância para o trabalho do outro, o que faz da CODAR um setor transparente e preocupado com o cumprimento de suas metas. Constatou-se ainda como ponto forte, o trabalho em equipe o que contribui para o aumento da produtividade do setor, onde Chiavenato (2003, p.105) afirma que:

“O nível de produção não é determinado pela capacidade física do empregado (como afirma a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição a produzir [...]”.

Como pontos fracos, verificou-se que o número de servidores dentro da CODAR atualmente não é suficiente para suprir a quantidade de serviço existente, gerando sobrecarga de trabalho em cima dos mesmos.

Foi constatado que o ambiente de trabalho da CODAR é bastante insalubre, visto que o contingente de papel e documentos é grande e muitos deles são antigos, às vezes já em estado de decomposição. Portanto, faz-se necessário o uso constante de luvas e máscaras ao manusear estes materiais.

Ressalta-se ainda como ponto fraco a falta de treinamento na área de informática, para as atividades que exijam maiores práticas e conhecimento por parte dos servidores.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico possui como ponto de partida o diagnóstico estratégico, auxiliando na tomada de decisão, pois o mesmo compreende os aspectos positivos e negativos na rotina administrativa da empresa. O diagnóstico estratégico busca ainda identificar oportunidades e ameaças, sejam elas óbvias ou tácitas. Como afirma Maximiano (2009, p. 91):

“ A etapa de diagnóstico consiste em procurar entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e consequências. Certas situações são facilmente caracterizáveis como problemas, porque têm efeitos indesejáveis evidentes, que não exigem muita pesquisa para serem identificados.[...] Outros problemas precisam de estudos demorados para serem analisados e entendidos.”

8.1 Análise SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPORTUNITIES and THREATS)

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico, visto que, identifica tanto problemas e oportunidades quanto contribui para a elaboração do plano de ação. A ferramenta em questão busca analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Para Shimizu (2010 p.409): “ A função do SWOT consiste em possibilitar a escolha de uma estratégia adequada a partir de uma avaliação crítica (em termos de forças e fraquezas) dos ambientes interno e externos [...].”

A análise SWOT (Quadro 1) aplicada de acordo com as informações levantadas no ambiente da CODAR, destacou aspectos que mostram a fundamental importância do setor dentro do TCE-MA, e seus pontos fracos que podem ser eliminados através de soluções cabíveis e possíveis de serem executadas, além de ameaças, onde devem ser criadas ações para minimizar seus efeitos e oportunidades que podem ser trabalhadas para melhorar a sua eficiência.

No quadro abaixo são mencionados esses aspectos:

Quadro 1- Análise SWOT da CODAR

INTERNO	
P O S I T I V O	Forças
	Fraquezas
N E G A T I V O	Oportunidades
P O S I T I V O	Ameaças
EXTERNO	

Após os aspectos mencionados no quadro acima verificou-se a necessidade da aplicação de uma metodologia de gestão de qualidade para minimizar as fraquezas encontradas no ambiente da CODAR. Para tanto será utilizado o Ciclo PDCA, onde o mesmo atuará na resolução das fraquezas encontradas.

8.2 Ciclo PDCA

Para qualquer empresa, seja do setor público ou privado utilizar uma metodologia de gestão de qualidade que auxilie na tomada de decisão é de fundamental importância para que todos os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados. Para Werkema (1996, p.6): “O Ciclo PDCA é um método gerencial de

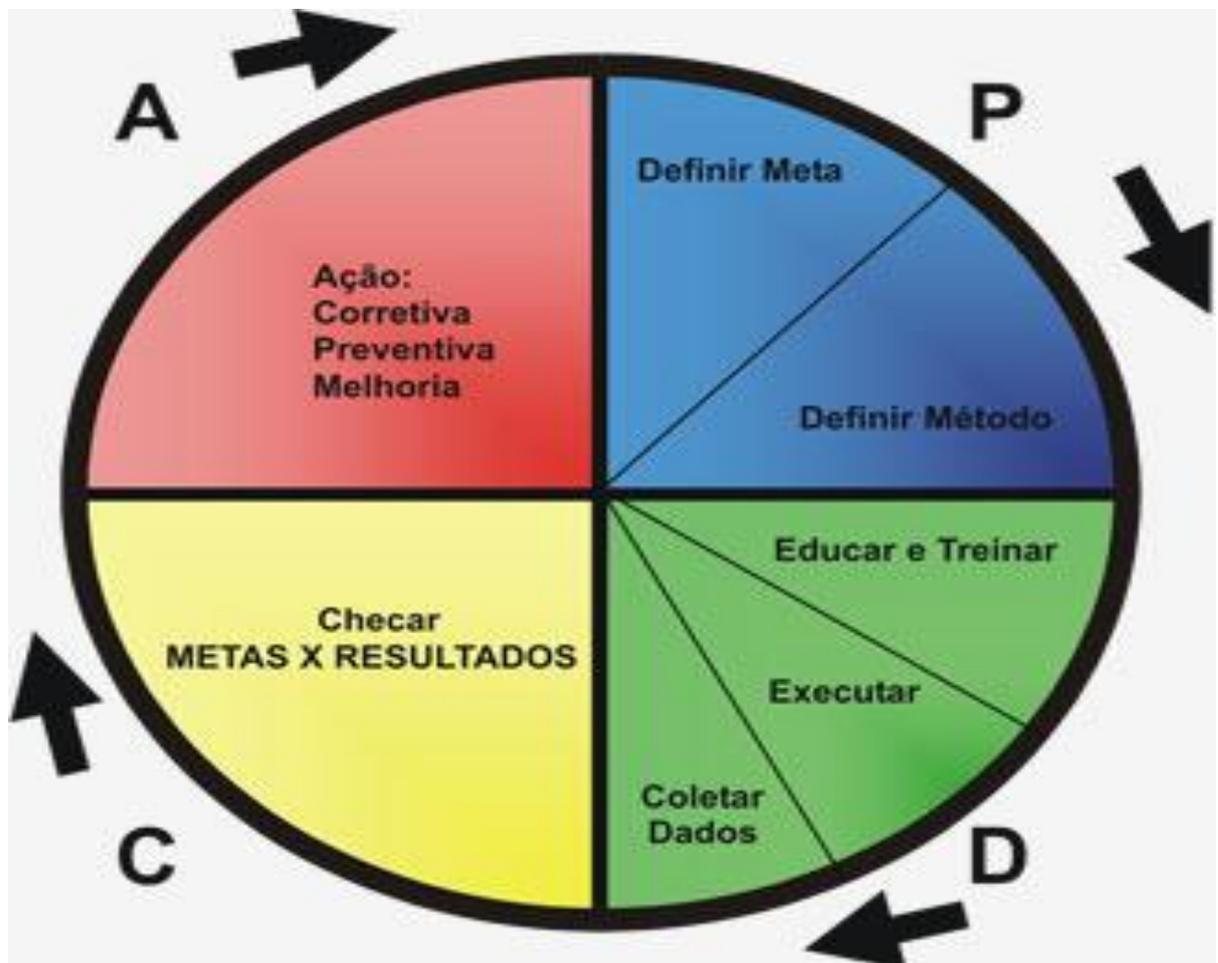
tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.”

O ciclo do PDCA é composto pelas seguintes etapas:

- a) Planejamento;
- b) Execução;
- c) Verificação;
- d) Ação.

A figura abaixo representa todas as etapas do Ciclo PDCA:

Figura 6 – Ciclo PDCA



Fonte: Werkema (1996, p.5)

A aplicação do Ciclo PDCA está voltada para a resolução das fraquezas identificadas no setor da CODAR pela análise SWOT.

8.2.1 Planejamento

Segundo Aguiar (2002 p. 24): “No planejamento é definida a meta de interesse e são estabelecidos os meios (plano de ação) necessários para se atingir a meta proposta.”

Foram identificados os seguintes problemas dentro do setor CODAR:

- **Quadro funcional insuficiente para a demanda de serviço**

Pela falta de funcionários acarreta-se o atraso na análise e expedição dos documentos de prestação de contas de prefeituras e câmaras municipais do Estado do Maranhão.

- **Ambiente insalubre**

O ambiente de trabalho carregado de processos e outros documentos antigos comprometem a saúde dos servidores, elevando o risco de doenças ocupacionais, podendo gerar o absenteísmo, o que implicará em atraso das atividades e não cumprimento das metas estabelecidas. O uso dos equipamentos de proteção (luvas e máscaras) diminui os riscos, mas não resolve o problema macro que é a acomodação e manutenção desses papéis, geralmente em contato muito próximo com os servidores diariamente.

- **Falta de treinamento profissional na área de informática**

A tecnologia da informação desempenha um fator importante no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, devido ao sistema SCP e a outras atividades realizadas em computadores. Por conta disso, faz-se necessário um treinamento na área de informática aos servidores, já que muitas vezes o sistema SCP sofre alterações devido à própria necessidade de mudanças ou exigências da alta administração do TCE-MA, ou ocorre instalação de novos programas de computador que não são divulgadas pela COTEC, de modo que, sem o treinamento, as atividades podem tornar-se mais lentas, já que o servidor aprende a fazer o serviço de qualquer jeito na hora, o que pode gerar erros e por consequência o retrabalho.

8.2.1.1 Diagrama 5W1H

Para melhor compreensão e eliminação dos problemas encontrados dentro do setor e das informações coletadas, elaborou-se um plano de ação conforme o molde em uma ferramenta utilizada dentro do PDCA, o diagrama 5W1H (Quadro 2).

Segundo Vinícius, Jeovane, Robson, (2010):

“O 5W1H surgiu como uma ferramenta da estratégia de qualidade total nas empresas (principalmente na área de produção), cuja qual tem como prioridade, estabelecer um plano de ação tático, para algo que não esteja indo tão bem quanto deveria, onde são definidas as ações, muitas vezes a serem tomadas em um período “curto” de tempo, normalmente 1 ano.”

Quadro 2–Diagrama 5W1H da CODAR

PROBLEMA	O QUE (What)	POR QUE (Why)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	COMO (How)
Quadro funcional insuficiente	Solicitar Contratação	Para evitar sobrecarga de trabalho e melhor delegação das atividades operacionais	UNERH	De imediato	SETOR CODAR	Realização de concurso público
Ambiente insalubre	Minimizar os riscos à saúde dos servidores	Para evitar absenteísmo por doenças ocupacionais.	UNEIE	De imediato	SETOR CODAR	Constante higienização e manutenção do arquivo
Falta de treinamento na área de informática	Potencializar os conhecimentos dos servidores sobre as ferramentas da área de TI	Para aumento do desempenho na execução das atividades operacionais	COTEC	De imediato	SETOR CODAR	Realização de treinamento por parte da área de TI

8.2.2 Execução (DO)

Destaca-se na execução a implementação do planejamento, ou seja, pôr-se-à em prática o que se planejou, mantendo-seo acompanhamento de tal processo. De acordo com Aguiar (2002, p 24): “Para a execução dos planos de ação as pessoas são treinadas nesses planos. A seguir, os planos são implementados e são coletados dados que possam fornecer informações sobre a obtenção de meta.”

- **Quadro funcional insuficiente para a demanda de serviço**

De imediato executou-se o plano de ação, realizando o mapeamento de todas as atividades operacionais e direcionando horários específicos para a realização das mesmas, pois para contratação de novos funcionários necessita-se da aplicação de um concurso público.

- **Problema: Ambiente insalubre**

Foi elaborado um *checklist* para a aquisição de materiais de limpeza e acessórios como luvas e máscaras.

- **Problema: Falta de treinamento profissional na área de informática**

Elaboração de um calendário de treinamento semestral, onde serão repassadas novas instruções de operacionalização do sistema de TI, que serão realizadas pela COTEC e a empresa terceirizada *Microcity*.

8.2.3 Verificação (*Check*)

Para Aguiar (2002, p 24): “Com o uso dos dados coletados na etapa de execução, é feita uma avaliação de resultados obtidos em relação ao alcance da meta.”

- **Quadro funcional insuficiente para a demanda de serviço**

Constatou-se uma otimização do tempo de execução das atividades operacionais.

- **Problema: Ambiente insalubre**

Observou-se uma melhor qualidade de vida dos servidores no ambiente de trabalho.

- **Problema: Falta de treinamento profissional na área de informática**

Foi relatado após o treinamento que todos os servidores tiveram melhor entendimento das informações e tomaram conhecimento das alterações no sistema de TI que antes não eram comunicadas.

8.2.4 Ação (*Action*)

Segundo Aguiar (2002, p 24): “Nessa etapa, a ação a ser realizada depende dos resultados obtidos, avaliados na etapa de verificação.”

- **Problema: Quadro funcional insuficiente para a demanda de serviço**

Adoção de *checklist* padrão e criação de uma planilha de controle de horários de execução de todas as atividades operacionais.

- **Problema: Ambiente insalubre**

A ação corretiva foi programar rotinas de limpeza periódicas, proporcionando um ambiente mais saudável.

- **Problema: Falta de treinamento profissional na área de informática**

Criação de um sistema virtual de aprendizagem onde os servidores terão acesso através da intranet da empresa, a cursos de capacitação profissional direcionados a área de TI.

9. SUGESTÃO DE MELHORIAS

- **Monitoramento e Avaliação do Desempenho**

As atividades realizadas diariamente precisam ser monitoradas com maior rigor pelo chefe imediato, a fim de que possam ser identificadas as reais necessidades dos servidores quanto à capacitação necessária para a realização de suas funções, avaliando constantemente como o setor pode melhorar seu desempenho.

- **Política de Treinamento mais Eficiente**

O treinamento de pessoas é um meio para melhor desenvolver as competências necessárias ao trabalho executado. Propõe-se o treinamento na área de informática, levando-se em conta que a maioria dos servidores atuantes na CODAR são funcionários antigos, às vezes resistentes à mudanças e não muito familiarizados com as ferramentas de tecnologia mais avançada. O treinamento seria uma forma de mostrar a eles o quanto podem melhorar sua performance, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

- **Análise de Sistemas e Ferramentas Tecnológicas**

Analisar os sistemas e outras ferramentas já existentes, sempre priorizando as necessidades dos usuários e a facilidade no manuseio dessas ferramentas, objetivando potencializar suas utilizações. Essa atividade deve ser feita em parceria constante entre a CODAR e a COTEC.

- **Realização de Seminários de Sensibilização**

Consiste em realizar periodicamente um seminário de sensibilização geral com os gestores e servidores sobre informações necessárias a serem repassadas, fortalecendo a relação gestor-servidor colaborando para a valorização do cliente interno, fazendo com que o mesmo se sinta confortável ao expor seu ponto de vista

sobre as atividades que desempenha, de modo que os gestores possam ter o *feedback* necessário ao cumprimento e acompanhamento do mapa estratégico.

- **Constante Higienização e Manutenção do Arquivo**

Foi detectada a situação dos processos e demais documentos como um risco à saúde dos servidores. Devido ao acúmulo de poeira no Arquivo (TCE-MA), esta área fornece risco a saúde dos servidores, sugerimos portanto, que seja feita intensa limpeza e constante manutenção para melhor conservação dos processos e outros documentos, preservando assim a saúde dos servidores, livrando-os de possíveis doenças. Essa atividade deve partir da Unidade Executiva de Engenharia e Infraestrutura (UNEIE) e a empresa START, o mais breve possível.

- **Maior divulgação das atividades do TCE-MA**

O TCE-MA vem a cada dia tentando criar uma aproximação maior com a sociedade, no entanto, observamos que esta última não tem o conhecimento claro a respeito da finalidade do mesmo.

Por essa razão sugerimos maior divulgação das atividades nos meios de comunicações (redes sociais, emissoras de televisão), quanto aos gestores que tiveram suas contas desaprovadas pela malversação dos recursos públicos e também quanto aos eventos realizados pelo TCE-MA, contribuindo assim para uma imagem mais positiva diante da sociedade.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de conclusão de curso na forma de um diagnóstico organizacional, possibilitou uma visão mais crítica sobre o papel do administrador.

Diante das informações coletadas no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, procurou-se ao máximo, analisar os fatos com realismo, tomando um posicionamento centrado ao sugerir melhorias possíveis de serem executadas.

A Coodenadoria de Documentação e Arquivo (CODAR) têm uma missão importante, já que suas ações são voltadas ao controle e organização de todos os processos e documentos que adentram e saem do TCE-MA. Por essa razão este setor foi escolhido para uma análise mais aprofundada, levando em conta os pontos fortes e o que poderia ser trabalhado para maior provimento da qualidade e eficiência no setor público.

Conclui-se então que o conhecimento adquirido é construído em partes, de modo que nesta última etapa, todo o aprendizado que foi moldado ao longo da vida acadêmica, consubstanciou-se para formar administradores profissionais e conscientes de seu papel nas organizações.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas de qualidade**. -Belo Horizonte: editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. - 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e Ferramentas de gestão**. - ed.esp. São Paulo: Alínea, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. – 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Manual do Plano Estratégico do TCE (2012)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. - 7 Ed. ver. e apl. - 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceito, metodologia, práticas. - 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, práticas. - 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARRA FILHO, Domingos & SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. – 5. ed. São Paulo: Futura 2002.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. - São Paulo: Atlas, 2010.

STONER, J. A. F. **Administração**. - 5 ed. São Paulo: LTC, 1999.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino & AGUIAR, Silvio. **Otimização estatística de processo**: como determinar a condição de operação de um processo que leva ao alcance de uma meta de melhoria. - Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, escola de engenharia da UFMG, 1996.

VINÍCIUS, JEOVANE, ROBSON: **Sistema da qualidade**. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABYqYAK/5w1h-5w1h>>. Acesso em: 15 maio. 2013, 20h00min.

ANEXOS

