

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO

empauta

Ano XI nº 19 julho 2018

Acordo garante ao TCE maranhense autoridade para fiscalizar contratos com financiamento do BID no estado



Padrão internacional

**INFORMAÇÃO E
TRANSPARÊNCIA
ONDE VOCÊ
ESTIVER!**

***Siga o Tribunal de Contas do Estado
do Maranhão no Instagram***



@tcemaranhao



20 | ESPECIAL

TCE vai fiscalizar contratos com financiamento do BID

2 | EDITORIAL

3 | ENTREVISTA

Fábio Túlio Nogueira

12 | ARTIGO

Carlos Wellington
Leite de Almeida

27 | ARTIGO

Mônica Valéria de Farias

31 | IEGM

Ferramenta se consolida
como grande auditoria
operacional nos municípios
brasileiros



08 | FUTURO

Comitê realiza seminário
Responsabilidade Social
e Desenvolvimento
Sustentável

35 | 100% ON LINE

Sucesso de prestação de
contas eletrônica favorece
transparência e controle
concomitante



06 | PADRÃO

TCE sedia reuniões de GTs
da Atricon com vistas
à uniformização de
procedimentos

10 | COLÉGIO DE PRESIDENTES

18 | DESENVOLVIMENTO LOCAL

36 | AUDIÊNCIAS PÚBLICAS

Desafios e conquistas

O ano passado foi de aniversário para o TCE maranhense, com as comemorações dos 70 anos da instituição. Neste ano, a festa é mais modesta, mas nem por isso menos digna de comemoração. Há exatos dez anos, circulava a primeira edição da revista “TCE em Pauta”, publicação que desde então vem se dedicando a divulgar nacionalmente as conquistas, realizações e projetos da corte de contas maranhense.

E para comemorar seus dez anos de existência, a publicação se apresenta totalmente repaginada, uma programação visual que, preservando a identidade conquistada ao longo dos anos, lhe garantiu uma feição mais jovial e uma abordagem mais dinâmica dos assuntos. Como sabemos, meio e mensagem são inseparáveis, portanto, modernização visual implica em novo tratamento do conteúdo.

Tudo isso para que a publicação se mantenha ainda mais fiel aos princípios que orientaram a sua criação como publicação basicamente informativa, voltada para a ampliação do diálogo com a sociedade em seus vários segmentos. Nesse esforço, inclui-se a obrigação da corte em prestar contas de suas atividades, divulgando suas conquistas, desafios, programas e projetos.

Falando-se em conquistas, é significativo que a edição comemorativa dos dez anos da revista traga como matéria de capa a assinatura de Protocolo de Entendimento com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, por meio do qual o TCE passa, a partir de agora, a fiscalizar contratos com financiamento do banco em todo o estado. Para o

presidente Caldas Furtado, essa é a principal conquista de sua gestão.

Gestão, diga-se, na qual o TCE maranhense deu passos decisivos para se tornar uma instituição de referência em controle externo, como demonstram matérias sobre pautas como a adoção do sistema de prestação de contas em meio eletrônico, o trabalho realizado pelos auditores maranhenses na validação do Índice de Efetividade da Gestão Pública Municipal – IEGM e as atividades do Comitê Gestor de Sustentabilidade TCE-MA, entre outros assuntos.

Reforçando o vínculo que essas ações de modernização guardam com o esforço nacional que os Tribunais de Contas desenvolvem nesse sentido, por meio do MMD-QATC, a edição de aniversário da revista TCE em Pauta traz entrevista exclusiva com o presidente da Atricon, conselheiro Fábio Túlio Nogueira, onde essa e outras questões cruciais do controle externo são abordadas com a devida profundidade. @p



Presidente

José de Ribamar Caldas Furtado

Vice-Presidente

Raimundo Nonato de Carvalho Lago Júnior

Corregedor

Álvaro César de França Ferreira

Ouvidor

Joaquim Washington Luiz de Oliveira

Conselheiros

Edmar Serra Cutrim
João Jorge Jinkings Pavão
Raimundo Oliveira Filho

Conselheiros Substitutos

Antônio Blecaute Costa Barbosa
Melquizedeque Nava Neto
Osmário Freire Guimarães

Ministério Público de Contas

Douglas Paulo da Silva
Flávia Gonzalez Leite
Paulo Henrique Araújo dos Reis

Procurador-chefe

Jairo Cavalcanti Vieira

empauta

**Informativo semestral
do Tribunal de Contas
do Estado do Maranhão**

Assessoria de Comunicação

Alexandre Vale
Fernando Abreu
João Carlos Raposo Moreira
Mariana Durans (estagiária)
Nancy Campos
Ribamar Martins

Projeto Gráfico, Editoração e Ilustrações

Ribamar Martins e Mariana Durans

Fotos

Ascom

Impressão

Tavares & Tavares

Tiragem

Mil exemplares
Distribuição gratuita

* Os artigos publicados nesta revista não refletem, necessariamente, a opinião do TCE-MA.

“O controle externo é essencial para a efetivação das políticas públicas”

ENTREVISTA

Conselheiro
Fábio Túlio Nogueira

Presidente da Atricon destaca os esforços das cortes de contas do país para atuar como autênticas parceiras da gestão pública, ao mesmo tempo em que adotam procedimentos e compartilham práticas capazes de colocá-las em sintonia com os desafios da modernidade.

Em entrevista exclusiva à revista TCE em Pauta, o presidente da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – Atricon, conselheiro Fábio Túlio Nogueira (TCE-PB) reafirma o compromisso da entidade com um controle externo ancorado cada vez mais fortemente no diálogo com a coletividade e na dimensão pedagógica da atuação das cortes de contas brasileiras.

Na visão do conselheiro, a transparência é o grande indutor do relacionamento com a sociedade, oferecendo os meios essenciais ao exercício do controle social, garantia constitucional indispensável ao fortalecimento do controle externo, em um contexto de maturidade institucional em que a efetividade das políticas públicas ganha foros de prioridade absoluta.

Transcender a velha mentalidade meramente legalista em favor de um compromisso com a aplicação dos recursos públicos de forma a maximizar seus efeitos positivos em benefício da população. Para isso, lembra o dirigente da Atricon, os Tribunais não têm medido esforços para atuar como autênticos parceiros da gestão pública, ao mesmo tempo em que adotam procedimentos e compartilham práticas capazes de colocá-los em sintonia com os desafios da modernidade, legitimando cada vez mais sua atuação como peças fundamentais da democracia.

TCE em Pauta: O sistema Tribunais de Contas tem passado por mudanças para torná-lo mais ágil, moderno e efetivo, culminando com o programa MMD-QATC. Como garantir a consolidação dessas mudanças?



Cons. Fábio Túlio Nogueira: O Programa Agilidade e Qualidade dos Tribunais de Contas nos permitiu, no início, um importante processo de autoconhecimento, que atravessamos de maneira exitosa. Na sequência, temos vivenciado a fase de transformação, que não se exaure; muito ao contrário: assim como incessantes são as demandas da sociedade permanente precisa ser a nossa atenção para assegurar o aprimoramento já alcançado e ir além. Elevar o nível desse aperfeiçoamento é uma missão que se insere em nossa rotina. Não há como retroceder a essa altura dos acontecimentos; o Brasil mergulhou em uma crise de descrédito e o nosso dever tanto é contribuir para o resgate da credibilidade perdida nas instituições, enquanto organismos de controle que somos, quanto para que impere o sentimento republicano, para que prevaleça a democracia. O Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas é a ferramenta que nos conduz nessa persecução. O MMD-TC também amplia seus horizontes, desde a Comissão de Coordenação Geral, que se tornou mais representativa. Os níveis e os índices de qualificação estão sendo elevados a patamares que nos permitirão promover ações de fiscalização, cada vez mais eficazes e concomitantes; para que melhoremos o nosso diálogo com o gestor, por intermédio de atividades pedagógicas, para evitar que a irregularidade seja cometida; pretendemos estabelecer uma comunhão permanente com a sociedade, induzindo-a ao imperioso exercício do controle social; enfim, há toda uma cadeia de procedimentos que garantirão não



apenas a efetividade do controle, mas, a boa gestão dos recursos e a execução de políticas que atendam efetivamente à cidadania.

Mesmo com todos esses avanços, que desafios ainda permanecem?

Há inúmeros desafios e eu diria que um deles é a necessidade de manutenção desse estímulo, que nos contagiou, de modo significativo, na promoção das transformações que têm nos conduzido ao aperfeiçoamento das ações. Como já disse, não se pode esmorecer neste momento crucial, o nosso papel é demasiado importante, sobretudo quando o Brasil reclama uma recondução aos trilhos da moralidade e da ética.

Como órgãos técnicos, os tribunais de contas têm suas decisões questionadas judicialmente com frequência. Como reduzir isso e fazer com que elas sejam cumpridas na sua integralidade?

A legislação brasileira é permeada de “brechas”, que permitem inumeráveis sedes de defesa, com questionamentos quanto às decisões, o que, no processo democrático é, até certo ponto, salutar. O problema é a morosidade decorrente disso. Importante ressaltar que isso não nos intimida e que a ação das Corregedorias nos têm permitido um acompanhamento par e passo das determinações dos nossos colegiados, sobretudo quando comprovado o dever de ressarcimento ao erário, ou a imposição de multas pelo cometimento de irregularidades a fim de que nenhuma eiva reste impune e para que possamos dar respostas cada vez mais efetivas à sociedade.

Essas ações visando garantir a efetividade das decisões requerem ampliar o diálogo interinstitucional. Como isso tem sido feito pelos tribunais de contas?

A Atricon prima por uma relação harmoniosa com todas as instituições e os Tribunais de Contas, como detentores privilegiados dos dados da gestão pública que são, têm sido a fonte de informações para órgãos em cuja missão se insere o combate à corrupção e à malversação do erário. Mantemos um relacionamento profícuo com os poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e com o Ministério Público em todas as esferas.

As informações trabalhadas pelos tribunais de contas formam um grande banco de dados sobre a realidade brasileira. Como elas podem ser utilizadas para melhorar a qualidade da gestão pública? O que a Atricon tem feito nesse

“A transparência é o principal indutor desse relacionamento com a sociedade. A disponibilização da informação atua como instrumento de fomento ao controle social.

”



sentido?

Como antecipei na questão anterior, somos, de fato, um banco com dados privilegiados da gestão pública, o que ressalta o nosso importante papel. Essas informações têm sido compartilhadas para a atuação de outros organismos de controle, como já dito, a fim de que os recursos públicos cumpram o fim precípua de servir unicamente à cidadania, jamais para o cometimento de ilicitudes. A otimização do uso desses dados nos inspirou na idealização da Rede Nacional de Informações Estratégicas, numa ação de parceira Atricon/IRB. A InfoContas é um espaço colegiado e permanente no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros, que tem a cooperação técnica e o intercâmbio de dados e conhecimentos como fim. Trata-se, portanto, de um importante instrumento que vislumbra a efetividade das ações do controle externo.

Que ações têm sido realizadas para fazer com que as informações geradas pelos tribunais de contas cheguem aos cidadãos e aos fiscalizados dos estados e dos municípios?

A transparência é o principal indutor desse relacionamento com a sociedade. A disponibilização da informação atua como instrumento de fomento ao controle social, mas não é tudo. Temos atuado por meio de ações pedagógicas, mostrando ao cidadão a importância do acompanhamento da gestão pública e o quanto essa atividade pode contribuir para o emprego efetivo dos recursos; ou seja, não basta ser legal, o investimento tem que resultar em políticas que atendam às reais necessidades da cidadania. A título de ilustração, eu trago o exemplo do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade - SAGRES, desenvolvido pelo TCE da Paraíba, uma ferramenta de consulta pública que permite à população paraibana exercer o acompanhamento da gestão, com permissão de utilização expandida para inúmeras outras cortes de contas brasileiras.

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) vem se consolidando como uma importante contribuição do controle externo para transformações qualitativas na gestão pública. Como os tribunais de contas podem agir para que todo o potencial dessa ferramenta possa ser utilizado pela sociedade e pelos gestores públicos brasileiros?

Inegável a importância do Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEGM. Trata-se de uma ferramenta com grande potencial transformador, com ela amplia-se a possibilidade de mensuração da eficácia das políticas públicas municipais. Ou seja, estamos diante de um amplo horizonte de acompanhamento da gestão e teremos todo o cuidado para que a

sua aplicação tanto produza o perfil quanto delinear a governança ideal, condizente com os interesses dos cidadãos. Há um espírito de inovação e de aprimoramento, ao qual já fiz referência, que permeia o conjunto dos Tribunais de Contas, com o essencial envolvimento da Atricon, o que me permite, em tom bastante otimista, a previsão de que o IEGM potencializará os seus resultados.

Tem sido grande o esforço da Atricon no sentido de integrar os tribunais de contas do país e definir padrões uniformes de atuação em diversas áreas do controle externo. Como está sendo realizado esse trabalho e que resultados devem ser alcançados?

A integração dos Tribunais de Contas é estimulada pelo sentimento de correspondência à sociedade. O imperativo papel do controle externo para a efetivação das políticas é a nossa grande motivação e a Atricon fomenta essa união. A uniformização dos procedimentos é uma das metas do MMD-TC e as Resoluções Diretrizes têm norteado nessa direção, sempre com a boa aceitação do conjunto dos membros das cortes e, evidentemente, com a colaboração do qualificado corpo técnico que os TCs possuem. Os resultados já podem ser vistos: o crescimento e o aprimoramento das ações, com as quais vimos conquistando a confiança dos cidadãos brasileiros.

Os tribunais de contas têm valorizado a atuação pedagógica, sem abrir mão de sua função punitiva. Como essa atitude preventiva afeta as dinâmicas dos tribunais e a relação com os fiscalizados?

A atuação pedagógica é extremamente importante. Nem toda irregularidade é resultado de má-fé. Algumas são fruto do desconhecimento e nisso reside o papel orientativo das nossas ações e elas vislumbram além da legalidade. Quando chamamos o gestor às nossas atividades pedagógicas dizemos a ele como atender aos normativos legais, mas, também lhe apontamos, com base no orçamento disponível, a direção da política pública realmente necessária à cidadania. Com isso, temos conquistado a simpatia dos agentes públicos, antes receosos dessa convivência. Se antes nos viam pelo olhar da punição, hoje nos enxergam pela visão ampla da colaboração e da parceria.

Diversas ações são realizadas por tribunais de contas de todo o país para aproximá-los ainda mais dos cidadãos e da

“ O imperativo papel do controle externo para a efetivação das políticas é a nossa grande motivação e a Atricon fomenta essa união.”

sociedade, objetivando estimular o controle social. Como o senhor avalia esse processo e de que forma ele pode contribuir para ampliar a legitimidade do sistema Tribunais de Contas?

Na presidência do Tribunal de Contas da Paraíba, uma das minhas primeiras iniciativas foi percorrer os quatro cantos do estado promovendo um diálogo público com os paraibanos e o objetivo não era outro senão fomentar o exercício do controle social. Aproximamos o TCE do cidadão e lhe mostramos como colaborar na fiscalização do emprego dos recursos, lhe dissemos do seu preponderante papel para a efetivação das políticas públicas. Digo isso apenas para dimensionar a impressão que tenho dessa participação. Então, caminhando nessa direção estaremos conquistando, sempre, confiança em nossa atuação.

Está em tramitação no Congresso Nacional Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que reforma o Sistema de Controle Externo brasileiro, tendo como pontos principais a criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas, novos critérios para a composição dos tribunais e uma Lei Processual de Contas. Em que estágio se encontra e como a Atricon avalia as chances de aprovação dessa PEC?

A tramitação da PEC 22/2017 percorre o curso natural. Embora a redação tenha sido produzida pela Atricon, a autoria é do senador Cássio Cunha Lima, que compreendeu a importância das mudanças propostas. Conhecendo o espírito resolutivo do parlamentar, tenho certeza de que não esmorecerá até conquistar o aval de seus pares para a aprovação. Em outra frente, vimos atuando junto aos senadores para demonstrar quão necessário é esse processo para a qualificação e ampliação da nossa atuação.

Como os tribunais têm enfrentado tentativas de redução de sua autonomia e até mesmo propostas de extinção?

Com certa naturalidade, porém com muito vigor, vimos enfrentando essa ofensiva. Quando falo em naturalidade é porque me baseio na sensação de que o controle provoca mal-estar em quem recebe a fiscalização, claro que com honrosas exceções. Há um sentimento de rancor em relação ao fiscal, aquela coisa de dizer alto lá, “quem é você para se meter no que eu faço?”. Mas, aos poucos, vimos desmistificando isso, por exemplo, com as nossas ações pedagógicas e o estímulo ao controle social e conquistando a confiança da sociedade. Deste modo, buscamos esmorecer as pretensões de extinção. Com o aprimoramento, também amplificamos o espectro das nossas ações. Enfim, quando necessário, também recorremos à judicialização para assegurar a nossa autonomia. ©p



Definindo o padrão

Grupos de trabalho criados pela Atricon analisam medidas para uniformizar atuação dos tribunais com foco na eficiência operacional

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA) sediou no mês de junho duas reuniões dos grupos de trabalho designados pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) que estão analisando temas fundamentais para a modernização do sistema de controle externo nacional.

Uma das reuniões teve como finalidade avaliar os resultados da pesquisa qualitativa promovida pela Atricon com os conselheiros e conselheiros-substitutos para identificar o grau de satisfação dos pesquisados em relação ao sistema Tribunal de Contas.

Os resultados da pesquisa vão orientar as estratégias de atuação da Atricon no processo de planejamento e implementação de ações que têm como objetivos primordiais o fortalecimento da atuação dos tribunais de contas brasileiros, a adoção de medidas que conduzam à padronização de ações em aspectos cruciais ao sistema Tribunais de Contas e a intensificação do princípio da transparência visando aproximação ainda maior com os cidadãos e a sociedade civil organizada.

O grupo de trabalho responsável pela avaliação dos resultados da pesquisa foi composto pelos conselheiros Milene Dias da Cunha (TCE-PA), Paulo Curi Neto (TCE-RO), Sabrina Nunes Locken (TCE-SC) e Sebastião Cezar Leão Colares (TCM-PA), sob a coordenação do conselheiro Gilberto Jales (TCE-RN).

De acordo com o conselheiro, três aspectos se destacam nos resultados iniciais da pesquisa: um bom nível de conhecimento por parte dos membros em relação às ações desenvolvidas pela Atricon, a evolução positiva dos tribunais no



contexto geral e o reconhecimento do papel desempenhado pela Atricon no aperfeiçoamento das medidas adotadas pelos tribunais.

Gilberto Jales destaca o caráter positivo de alguns detalhes apontados pela pesquisa, mas ressalta que existe a necessidade de que o sistema Tribunais de Contas esteja atento a fatores que possam comprometer os avanços conquistados e tanto prejudicar a atuação das cortes de contas quanto influenciar negativamente a percepção da sociedade sobre os tribunais.

No entendimento de Jales, entre os principais desafios apontados pela pesquisa que ainda precisam ser enfrentados pelas cortes de contas está o que diz respeito à superação das assimetrias existentes nos procedimentos realizados pelos tribunais e a necessidade de melhorar ainda mais a comunicação entre os tribunais de contas e destes com a sociedade. “Isso é importantíssimo para que a sociedade tenha conhecimento da atuação dos tribunais de contas, valorize, defenda e também cobre ações efetivas”, afirmou o conselheiro.

As conclusões da reunião de trabalho realizada no TCE maranhense serão apresentadas no encontro nacional da Atricon para análise dos demais membros e posterior implementação de ações.



EXPOSIÇÃO do presidente do TCE-MA, conselheiro Caldas Furtado, coordenador do grupo de trabalho que discutiu o tema do prefeito ordenador de despesa

ORDENADORES DE DESPESAS – A segunda reunião realizada na sede do TCE maranhense foi a do grupo de trabalho designado para definir que medidas devem ser adotadas pelos tribunais de contas nos casos de julgamentos das prestações de contas dos prefeitos ordenadores de despesas.

O grupo, formado pelos conselheiros Alexandre Manir Figueiredo Sarquis (TCE-SP), Gilberto Jales (TCE-RN), Heloísa Helena Antonácio Monteiro Godinho (TCE-GO), Milena Dias da Cunha (TCE-PA), Paulo Curi Neto (TCE-RO), Renato Sérgio Santiago (TCE-PB), Sabrina Nunes Iocken (TCE-SC), Sebastião Carlos Ranna de Macedo (TCE-ES) e Sebastião Cezar Leão Colares (TCM-PA), foi coordenado pelo conselheiro Caldas Furtado, presidente do TCE-MA.

O principal objetivo do grupo de trabalho, ao analisar as questões envolvidas no julgamento das contas de prefeitos ordenadores de despesa foi harmonizar a atuação dos tribunais de contas ao que estabelece a atual jurisprudência sobre o tema, definida pelo Supremo Tribunal Federal (STF).

O coordenador da comissão, conselheiro Caldas Furtado, destacou a importância da pacificação do entendimento sobre o tema, ressaltando que o foco agora é a produção de norma a ser apresentada na reunião anual da Atricon, com vistas à sua aprovação e imediata implementação. “Chegamos a um entendimento que oportuniza uma atuação uniforme e integrada em tema crucial para a efetividade do controle externo”, afirmou o conselheiro.

Para o vice-presidente de desenvolvimento do controle externo da Atricon, conselheiro Carlos Ranna, a regulamentação do tema veio em boa hora, quando os Tribunais buscam trabalhar de forma integrada visando atingir um nível de segurança jurídica que assegure a efetividade de suas decisões sobre a questão. “E o Maranhão saiu na frente nesse processo”, observou. @p



Chegamos a um entendimento que oportuniza uma atuação uniforme e integrada em tema crucial para a efetividade do controle externo.”

Caldas Furtado
Presidente do TCE-MA.



Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável em pauta no TCE-MA

Comitê Gestor de Sustentabilidade do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA) realizou em abril o seminário “Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável”.



EM ALUSÃO À SEMANA DE SUSTENTABILIDADE, o Comitê Gestor de Sustentabilidade do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA) realizou no dia 20 de abril seminário com o tema “Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável”.



O evento contou com:

PALESTRA DE ESPECIALISTA: A Sustentabilidade na Administração Pública, o que é a Ecoliga no Maranhão, sua criação e principais ações de sustentabilidade do TRE-MA e sua adesão à agenda A3P foram os temas expostos por Gilberto Martins Pereira (TRE-MA).



A sustentabilidade no TCE-MA

Bruno Almeida e Bernardo Leal contextualizaram a sustentabilidade no TCE-MA, a aprovação das políticas e a criação do comitê interno, além das ações realizadas e programadas pelo Comitê de Sustentabilidade.



EXIBIÇÃO DE VÍDEOS : Vídeos com depoimentos de servidores do TCE sobre boas práticas de sustentabilidade foram exibidos durante o evento.

APRESENTAÇÃO TEATRAL: O seminário foi encerrado com a fala dos servidores e com a apresentação do grupo Pão com Ovo.

O termo Responsabilidade Social (RS) vem sendo utilizado em vários sentidos e permite muitas interpretações. O que mais nos interessa está relacionado à resposta que damos a todos aqueles que, de alguma forma, estão ligados ou interligados a nós, como pessoas e como organizações. Refere-se àqueles a quem nossas atitudes, escolhas e decisões, de algum modo, geram consequências, impactam ou afetam.

A partir dos anos 1990, surgiu uma nova visão sobre a Responsabilidade Social: a que se materializa por meio de políticas, estratégias e ações que visam, em última instância, a contribuir para o Desenvolvimento Sustentável (DS). E, para que o desenvolvimento seja sustentável, passa a ser necessária uma revisão de crenças e valores que embasam as ações sociais de todas as organizações, bem como o desenvolvimento de novos modelos de atuação dos diferentes atores sociais.

A definição cunhada pela ISO 26000, e também adotada na norma brasileira ABNT NBR 16001, é a de que a responsabilidade social “é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- **Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem-estar da sociedade;**
- **Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;**
- **esteja em conformidade com a legislação aplicável;**

- **Seja consistente com as normas internacionais de comportamento e**
- **Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.”**

Uma organização, que verdadeiramente adote e pratique a Responsabilidade Social de forma integrada em sua gestão, poderá contribuir, de maneira significativa, para um mundo melhor, mais justo e que possibilite a continuidade da vida no planeta, pois utilizará os recursos naturais de forma racional e sustentável.

Além disso, essa organização estará agindo como se deve agir, ou seja, de modo ético, coerente e responsável. É isso o que cada vez mais a sociedade, e os consumidores/cidadãos em particular, esperam das organizações que produzem serviços e bens. Muitos, inclusive, privilegiam produtos que sejam oriundos de empresas que praticam a Responsabilidade Social.

Isso não significa, entretanto, que empresas que têm suas ações focadas em um ou outro tema não tenham práticas e iniciativas importantes. Muitas vezes existem boas iniciativas. Todavia, quanto mais expandirem sua atuação para uma abordagem mais ampla, abrangente e integrada, mais rápida e efetivamente fomentarão a transformação para um novo padrão de produção e consumo.

Daí a relevância de que toda a sociedade, profissionais, estudantes, professores, consumidores, investidores, enfim, todos nós conheçamos o que hoje a Responsabilidade Social propõe e que possamos privilegiar organiza-

ções que adotem estas normas, já que sua adoção é voluntária.

Desenvolvimento Sustentável (DS) -

Em 1987, o termo Desenvolvimento Sustentável (DS) foi apresentado pela primeira vez no relatório “Nosso Futuro Comum”(também denominado “Relatório Brundtland”) da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU).

Esse relatório criticava o modelo de desenvolvimento adotado pelos países desenvolvidos, cujos padrões de produção e consumo colocam em risco a sustentabilidade da vida no nosso planeta e geram desigualdades sociais. Ao mesmo tempo, o documento definiu o DS como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades”.

Esse é hoje um conceito e, ao mesmo tempo, um objetivo norteador amplamente aceito e ratificado em diversos documentos internacionais e em conferências como a Rio 92 e, mais recentemente, a Rio + 20.

O objetivo do Desenvolvimento Sustentável é, portanto, atingir um estado de sustentabilidade para a sociedade como um todo e para o planeta. A Responsabilidade Social (RS), por sua vez, tem como foco as organizações e refere-se às responsabilidades que elas têm para responder às expectativas hoje expressas na sociedade. Logo, essa RS deve ter como princípio contribuir para o DS. ©P

A3P: administração pública assumindo suas responsabilidades com a sustentabilidade

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é um programa que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente. Ao seguir as diretrizes estabelecidas pela Agenda, o órgão público protege a natureza e, em consequência, consegue reduzir seus gastos.

O Programa A3P se destina aos órgãos públicos das três instâncias: federal, estadual e municipal; e aos três poderes da República: Executivo, Legislativo e Judiciário. É uma agenda voluntária – não existe norma impondo e tampouco sanção para quem não segue as suas diretrizes. Mas a adesão ao Programa é cada vez maior por dois motivos:

1. Adotar uma agenda ambiental nos órgãos é uma exigência dos tempos modernos, quando a população do planeta se vê diante de uma crise provocada pelas mudanças climáticas e o aquecimento global. O que fazer para evitar que a catástrofe anunciada seja maior ainda? Usar de forma racional os recursos naturais.
2. A sociedade exige da administração pública a implementação de práticas que tenham como princípio a sustentabilidade do planeta, que são as diretrizes da A3P.

Muitos órgãos públicos já adotam procedimentos considerados sustentáveis. Em diversas instituições, a coleta seletiva, por exemplo, é uma prática comum; em algumas foi adotado sistema para evitar o desperdício de água; outras estabeleceram que toda licitação será dentro de critérios de sustentabilidade, como é o caso do TCE-MA. ©P

TCE-MA em destaque

Caldas Furtado
preside Colégio de
Presidentes dos
Tribunais de Contas
do Brasil

O presidente do TCE maranhense, conselheiro Caldas Furtado, é o presidente eleito do Colégio de Presidentes dos Tribunais de Contas do Brasil para o ano de 2018. Ele foi escolhido no dia 05 de março para suceder ao conselheiro Sidney Beraldo (TCE-SP).

A reunião que elegeu o conselheiro maranhense registrou o maior quorum da história do Colégio, contando com as presenças do presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), ministro Raimundo Carreiro, e dos presidentes da Atricon, conselheiro Fábio Nogueira (TCE-PB), e do Instituto Rui Barbosa (IRB), conselheiro Sebastião Helvécio (TCE-MG).

Realizada por aclamação, a eleição de Caldas Furtado se dá em um momento de intensa mobilização nas cortes de contas brasileiras, que começam a colher os primeiros resultados do programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais (MMD-QATC). A expectativa do conselheiro maranhense é de, por meio da entidade que agora preside, contribuir de forma decisiva para a continuidade do programa.

“Não tenho dúvidas de que as instituições que aqui representamos dispõem de maturidade suficiente para seguir firmes nessa caminhada. Para isso, contamos com a indispensável força da Atricon, sob a sensível e firme liderança do conselheiro Fábio Nogueira, por meio da qual saberemos colher os frutos das novas etapas desse programa, no qual depositamos nossas melhores esperanças”, afirmou o novo presidente do Colégio de Presidentes dos Tribunais de Contas do Brasil.

A reunião que elegeu o conselheiro maranhense registrou o maior quorum da história do Colégio

Sob a nova gestão, o Colégio Nacional realizou, em maio, no TCE-RO, sua 2ª Reunião Ordinária Anual

Foram eleitos ainda os conselheiros Gilberto Jales (TCE-RN), para a vice-presidência, e Yara Martins (TCE-AM), para a secretaria do órgão

O Colégio de Presidentes é órgão integrante da estrutura da Associação dos Tribunais de Contas (Atricon)

Caldas Furtado acredita que, na condição de órgão integrante da estrutura da Associação dos Tribunais de Contas (Atricon), o colegiado possa contribuir de forma proativa para o aprimoramento do sistema Tribunais de Contas, favorecendo uma atuação cada vez mais efetiva. “Nossa tarefa é

planificar as proposições a serem apresentadas e também apoiadas perante a Atricon e o Instituto Rui Barbosa - IRB”, resumiu.

Pelo segundo ano à frente da corte de contas do Maranhão, o conselheiro comanda uma pequena revolução que vem colocando a instituição em um patamar inédito de atuação. Para Furtado, os avanços conquistados pelo TCE maranhense nos últimos anos, entre elas o Sistema de Auditoria Eletrônica (SAE), que garante o controle concomitante no âmbito do estado do Maranhão, são suas credenciais para assumir a nova missão. “Credenciais que agora colocamos à disposição dos colegas de todo o Brasil, à frente dessa importante instância dos membros dos Tribunais de Contas Brasileiros”.

Foram eleitos ainda os conselheiros Gilberto Jales (TCE-RN), para a vice-presidência, e Yara Martins (TCE-AM), para a secretaria do órgão. **ep**

A eleição de Caldas Furtado aconteceu por aclamação

Escolhido no dia 05 de março, Caldas sucede ao conselheiro Sidney Beraldo (TCE-SP)



CONSELHEIRO Caldas Furtado durante posse no Colégio de Presidentes dos Tribunais de Contas do Brasil

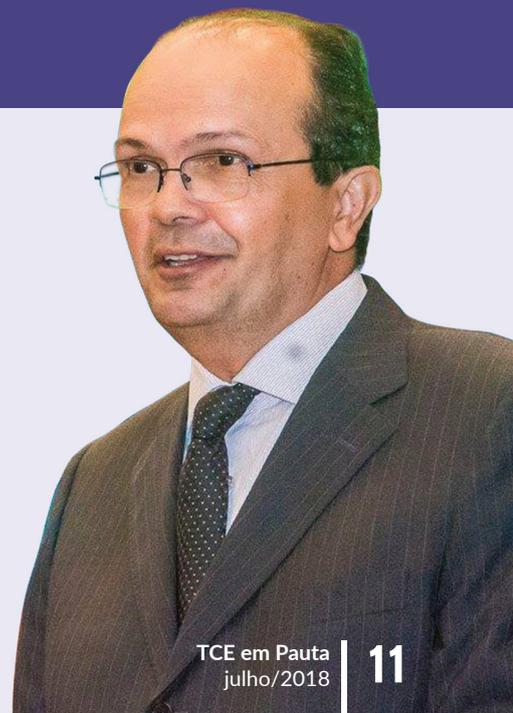
Credenciais

Mestre em Direito pela UFPE, com ênfase em Direito Financeiro, Caldas Furtado, é professor Adjunto de Direito Financeiro da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Também é pós-graduado em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e professor convidado da Escola Superior da Ma-

gistratura do Estado do Maranhão e da Escola Superior do Ministério Público do Maranhão, além de Instrutor da Escola de Administração Fazendária (ESAF).

É autor do livro *Direito Financeiro*, publicado pela Editora Fórum, que, ao lado de artigos publicados em revistas especializadas de todo o país, deu ao conselheiro e professor renome nacional dentro de sua área de atuação. **ep**



Homologação de licitação: efetiva gestão e responsabilidade pessoal

O artigo de

**Carlos Wellington
Leite de Almeida**

analisa a importância da homologação de processos licitatórios como ato de efetiva gestão na Administração Pública

Auditor do Tribunal de Contas da União (TCU). Doutor em Administração pela Universidad de la Empresa (UDE-Uruguai), mestre em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB), bacharel em Direito pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR), bacharel em Ciências Navais pela Escola Naval.



O presente artigo analisa a importância da homologação de processos licitatórios como ato de efetiva gestão na Administração Pública. Identifica-a como ato administrativo que acarreta especial responsabilidade, afastando a possibilidade de que seja tratada como mera formalidade ou simples impulso processual. Ao apresentar suas características de ato de fiscalização, de revisão e de conclusão procedimental, este estudo procura consolidar as razões que a vinculam a autoridades de maior hierarquia na estrutura funcional, normalmente, os ordenadores de despesa. Destaca, ainda, a natureza pessoal da responsabilidade que acarreta, particularmente no que se refere ao comprometimento do patrimônio pessoal para recompor eventuais danos ao Erário. Finalmente, trata de ressalvas à responsabilidade da autoridade homologadora, particularmente nos casos de vícios ocultos e orçamentos estimativos elaborados com sobrepreço ou superfaturamento por área técnica competente.

O trabalho seguiu metodologia qualitativa e teve como elementos de análise os acórdãos e decisões integrantes da jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU). Foram selecionados aqueles capazes de esclarecer didaticamente os principais aspectos da responsabilização de autoridades homologadoras de licitação perante a Corte de Contas. Os acórdãos e decisões selecionados foram integrados de forma temática, de maneira a destacar para o leitor os principais conceitos e entendimentos técnicos extraídos da atuação do Controle Externo. Não constitui estudo exaustivo do assunto, mas, ao contrário, pretende apresentar noções iniciais que possam ser úteis a autoridades e servidores em posição de gestão, particularmente aqueles que lidam com recursos públicos de origem federal.

Conceito de homologação

Homologação de licitação é o ato pelo qual a autoridade competente convalida os demais atos do processo licitatório,

após verificar sua legalidade e avaliar a conveniência da contratação, passando a ser solidariamente responsável. Esta definição busca reunir os principais traços característicos do ato de homologar uma licitação, a saber: a convalidação do processo, o dever de verificar a legalidade procedimental, a discricionariedade de avaliar a conveniência e a responsabilidade solidária decorrente. Trata-se de ato previsto na Lei 8.666/93, no inciso VII do artigo 38 e no inciso VI do artigo 43. Celso Antônio Bandeira de Mello assim define a homologação do processo licitatório, distinguindo-a de atos praticados em outras instâncias, tais como a comissão de licitação:

Homologação é o ato pelo qual a autoridade competente, estranha à comissão, após examinar todos os atos pertinentes ao desenvolvimento do certame licitatório, proclama-lhe a correção jurídica, se esteve conforme às exigências normativas (BANDEIRA DE MELLO, 2011, p. 612).

Atribuição do ordenador de despesas

A homologação de processos licitatórios constitui atribuição típica do ordenador de despesas, o qual poderá atuar de forma originária ou delegada. Típica do ordenador porque o ato de homologar exaure a competência discricionária que a autoridade pública exerce sobre o processo, o qual culminará em um contrato administrativo. A homologação constitui efetiva ordem para contratar, com isso gerando obrigações de natureza pecuniária para a Administração.

Ainda que se possa argumentar ser sempre possível desfazer a contratação antes do início da obra, da entrega do bem ou do início do fornecimento, acontecimentos desse tipo são excepcionais e minoritários na rotina da Administração. Pode-se dizer que a homologação consiste, normalmente, na efetiva ordem para que se realize a despesa ao amparo do futuro contrato administrativo. Nada mais natural, portanto, que a responsabilidade seja atribuída ao ordenador de despesas do órgão ou da entidade.

É essencial esclarecer dois aspectos a respeito

das atribuições exercidas pelo ordenador de despesas. O primeiro é que a ordenação de despesa nunca é mero ato formal, mas de efetiva gestão, indo muito além da simples concordância com outras instâncias do funcionamento organizacional. O segundo, decorrente do primeiro, é que a assinatura de documento gerador de despesa somente deve ocorrer após rigorosa análise de todo o conteúdo envolvido na decisão que se está tomando, bem como dos efeitos esperados com a realização do gasto público.

A homologação de licitação constitui ato discricionário. Não há que se falar, portanto, na não-responsabilização do ordenador de despesas por haver homologado processo licitatório seguindo orientações de quem quer que seja. Os Acórdãos 985/2007-TCU-P e 1568/2015-TCU-2C fixam com clareza essa independência da atuação do ordenador de despesas em relação às demais instâncias administrativas ao definirem que seus atos devem constituir controle efetivo da legalidade e da regularidade da despesa pública. No mesmo sentido, o Acórdão 300/2011-TCU-P estabelece que a assinatura de ordem de despesa sem os devidos cuidados caracteriza a falta do necessário zelo profissional para evitar fraudes e prejuízos ao Erário.

Ato de efetiva gestão administrativa

Para compreender a importância de se homologar uma licitação, o mais importante é reconhecer que a homologação constitui um ato de efetiva gestão administrativa e não uma mera formalidade. Efetiva gestão por se tratar de requisito fundamental à validade do processo administrativo de que faz parte e, em especial, por encerrar um componente discricionário que remete ao juízo da autoridade homologadora, à sua percepção da relevância da despesa a ser autorizada e à sua capacidade crítica quanto aos atos precedentes que instruem o feito, tanto os de natureza técnica quanto os de natureza jurídica. É na homologação que a autoridade decide definitivamente acerca do processo licitatório, convalidando todos os atos praticados e atraindo para si especial responsabilidade. A homologação não é, nem de longe, uma simples formalidade, como bem esclarecido no Acórdão 1049/2014-TCU-P:

A homologação de procedimento licitatório não é ato meramente formal, mas sim a aprovação das decisões tomadas pelos membros da comissão de licitação. A autoridade administrativa, ao apor a sua assinatura para homologar o certame, ratifica todos os atos da referida comissão, tornando-se por eles igualmente responsável (Acórdão 1049/2014-TCU-P, Ministro-Relator Raimundo Carreiro).

A autoridade homologadora, bem como qualquer agente público, deve desfazer-se de qualquer noção quanto a ser a homologação da licitação um simples ato de impulso processual. Definitivamente, o ato de homologar uma licitação envolve a formação de responsabilidade de uma forma bastante mais complexa e contundente, haja vista os deveres quanto a verificar a legalidade de todo o processo e avaliar a conveniência da contratação. A jurisprudência do TCU é fortemente consolidada nesse sentido (Acórdãos 1685/2007-TCU-2C, 787/2009-TCU-P e 3294/2014-TCU-P) e o disposto no Acórdão 2659/2014-TCU-P, sintetiza

esse entendimento.

A homologação de certame licitatório é ato administrativo de alta relevância, porquanto se trata do momento em que a autoridade competente tem o poder-dever de verificar a legalidade dos atos praticados e avaliar a conveniência da contratação. Não é um ato de simples anuência com os da comissão de licitação, ainda que lastreados em parecer jurídico (Acórdão 2659/2014-TCU-P, Ministro-Relator José Múcio Monteiro).

Na condição de ato de efetiva gestão, a homologação do processo licitatório é, também, um importantíssimo ato de fiscalização. Trata-se, neste caso, de fiscalização de natureza administrativa e hierárquica, uma vez que, normalmente, compete a autoridade em posição funcional mais elevada e condiciona os efeitos de atos praticados em instâncias organizacionais de hierarquia inferior. É poder-dever da autoridade homologadora exercer controle sobre todos os atos praticados nas outras áreas de atuação, em especial no âmbito da comissão de licitação. A supervisão exercida deve abranger, igualmente, o conteúdo dos pareceres, técnicos ou jurídicos, cujos teores embasam, mas não condicionam, a decisão a tomar. O componente discricionário do ato de homologar está na base da formação da responsabilidade do homologador.

A homologação é um ato de fiscalização e controle praticado pela autoridade competente sobre tudo o quanto foi realizado pela comissão de licitação, e equivale a aprovar os procedimentos até então adotados. A autoridade homologadora, ao anuir aos pareceres, também se responsabiliza, visto que a ela cabe arguir eventuais falhas na condução do procedimento (Acórdão 4791/2013-TCU-2C, Ministra-Relatora Ana Arraes).

Finalmente, ainda como parte integrante do conteúdo discricionário do ato de homologar um procedimento licitatório, sobressai o poder-dever, atribuído à autoridade competente, para rejeitar a homologação quando a licitação não atender ao interesse público. Salvo circunstâncias absolutamente excepcionais, a autoridade não afastará responsabilidade alegando que homologou procedimento licitatório com fundamento em pareceres favoráveis à continuidade do



Na condição de ato de efetiva gestão, a homologação do processo licitatório é, também, um importantíssimo ato de fiscalização. Trata-se, neste caso, de fiscalização de natureza administrativa e hierárquica.”

“Outra característica relevante da homologação da licitação é constituir um ato de conclusão procedimental. É a homologação que convalida todos os atos do processo licitatório.



processo. Isso porque, juntamente com o dever de fiscalizar os atos praticados nas outras instâncias administrativas, compete também à autoridade recusar-se a homologar licitação viciada.

A homologação de um procedimento licitatório não é ato meramente formal, em que a autoridade competente apõe sua assinatura e toma ciência do resultado do certame. Trata-se, na verdade, de ato por meio do qual a autoridade administrativa exerce o controle sobre a legalidade do procedimento. Assim, caso haja alguma irregularidade no transcorrer da licitação, cumpre à autoridade competente rejeitar a homologação (Acórdão 690/2008-TCU-1C, Ministro-Substituto Marcos Bemquerer).

Ato de conclusão procedimental

Outra característica relevante da homologação da licitação é constituir um ato de conclusão procedimental. É a homologação que convalida todos os atos do processo licitatório, concluindo-o e tornando-o apto a produzir efeitos. Por isso, deve ser precedido de todo cuidado no sentido de sanear dúvidas, cabendo pouca discussão acerca da responsabilidade que acarreta depois de praticado. Esse traço característico está na base da identificação da homologação como um ato de efetiva gestão que deve ser atribuído a autoridades de maior hierarquia na estrutura organizacional.

As diligências visando saneamento de dúvidas, como de capacidade técnica, preferencialmente, devem ser realizadas previamente à execução dos atos de homologação e adjudicação do objeto da licitação (Acórdão 5857/2009-TCU-1C, Ministro-Relator Walton Alencar Rodrigues).

Por se constituir no ato conclusivo da licitação, o ato de homologação se reveste de caráter confirmatório dos atos processuais que o precedem. É o que significa “convalidar” o processo: confirmar sua validade e avaliar, uma última e definitiva vez, a conveniência de se proceder à contratação. Trata-se do último ato discricionário do processo de licitação, isto é, o último no qual a autoridade competente tem a possibilidade de dizer, na plenitude de seu poder-dever, “sim” ou “não”, anuindo ou não aos pareceres técnicos e ju-

rídicos. A homologação encerra, ainda, a possibilidade de se alterar o termo de contrato, uma vez que modificação posterior à homologação caracterizaria indevida desvinculação ao instrumento convocatório. Inevitável, portanto, que o ato de homologar acarrete responsabilização de especial significado para quem o pratica.

O agente público responsável pela homologação do procedimento licitatório confirma a validade de todos os atos praticados no curso da licitação, proclama sua conveniência e exaure a competência discricionária sobre o tema. Assim, também se responsabiliza ao anuir aos pareceres, visto que lhe cabe arguir qualquer falha na condução do procedimento (Acórdão 1685/2007-TCU-2C, Ministro-Relator Benjamin Zymler).

São consideradas indevidas quaisquer alterações em contrato ocorridas após a homologação do certame, pois os termos dos ajustes firmados com a Administração devem obediência ao princípio da vinculação ao instrumento convocatório (Acórdão 2588/2010-TCU-P, Ministro-Relator Augusto Nardes).

Finalmente, acerca do caráter de ato conclusivo de que se reveste a homologação, é importante dizer que, nesse momento, também é possível anular apenas parcialmente os feitos processuais. A autoridade homologadora pode aproveitar os atos praticados regularmente, determinando anular apenas parte do processo e permitindo a continuidade da parte regular. Essa possibilidade decorre do princípio do aproveitamento dos atos processuais e se constitui em importante medida de economia processual. Obviamente, se as falhas verificadas forem tão graves ou abrangentes que afetem o processo como um todo, deverá a autoridade competente anular todo o processo, tanto por questão de prudência quanto por obrigação legal. A esse respeito, esclarece o TCU.

É possível a anulação de ato ou fase da licitação inquinados de vícios que não afetem a totalidade do certame, bem como dos atos e fases subsequentes, operada pela autoridade competente para a homologação, a qualquer tempo (Acórdão 2264/2008-TCU-P, Ministro-Relator Raimundo Carneiro).

Responsabilização de natureza pessoal

Importante característica da homologação de licitação é a responsabilidade de natureza pessoal que acarreta para a autoridade que toma a decisão. Esse caráter pessoal decorre do fato de se referir diretamente à realização de despesa pública, o que pode, eventualmente, importar em dano. A regra é que o dano ao Erário, salvo casos especiais para os quais existe tratamento jurídico-administrativo específico, não deve ser suportado pelo órgão ou entidade, abstratamente, mas pelo agente que lhe deu caso. Trata-se de responsabilidade atribuída à pessoa, de forma bastante concreta.

A jurisprudência do TCU acerca da responsabilidade pessoal de quem causa dano ao Erário foi construída segundo a premissa de que a lesão ao patrimônio público deve ser reparada pelo agente causador do dano sem impor mais ônus aos cofres públicos. Trata-se de aplicação do princípio da superioridade do interesse público sobre o privado, em nome do qual não se pode transferir à cidadania, como um todo, a responsabilidade por erro causado pela ação ou omissão de um agente público individual, em especial se investido

do necessário poder para determinar a realização de gastos com dinheiro público. Quando da prolação da Decisão 667/1995-TCU-P, o Tribunal já definia que a responsabilidade por irregularidades na aplicação de recursos cabe à pessoa física que autorizou a realização do gasto. Esse posicionamento foi reforçado pelo Acórdão 484/2007-TCU-1C, no qual, novamente, a Corte de Contas destacou a obrigação de o causador de dano ao Erário ressarcir os cofres públicos às próprias expensas. Posteriormente, quando do Acórdão 1194/2009-TCU-1C, confirmando posição que há muito tempo já sustentava, o Tribunal deixou assente que ao gestor público, além do dever de ressarcir o Erário de eventuais prejuízos, cabe também o ônus da prova, isto é, cabe ao gestor demonstrar que agiu correta e legalmente.

Confirma a natureza pessoal da responsabilidade da autoridade homologadora a geração de impedimentos à participação no processo. Isso porque, regido pelo princípio da impessoalidade, o processo licitatório não se pode ver maculado pela ocorrência, ou mesmo possibilidade, de favorecimentos derivados de relações pessoais. A análise da lei de licitações, em seu contexto, permite concluir que uma pessoa, física ou jurídica, não pode participar do processo se tiver algum vínculo de parentesco com a autoridade homologadora do certame. A conclusão deriva, exatamente, do fato de ser a homologação da licitação um ato que importa na responsabilidade pessoal da autoridade competente.

Apesar de não existir na Lei 8.666/1993, expressamente, dispositivo que proíba a participação em certame licitatório de parentes da autoridade responsável pela homologação do procedimento, tal vedação pode ser extraída da interpretação axiológica do estatuto das licitações públicas (Acórdão 607/2011-TCU-P, Ministro-Substituto André Luís de Carvalho).

Ressalvas à responsabilidade

Em que pese o fato de a autoridade homologadora tornar-se responsável pela totalidade do processo licitatório, existem ressalvas aplicáveis. Como decorrência de vasto conteúdo jurídico, e da própria lógica administrativa, não há que se imputar responsabilidade à autoridade homologadora se esta agiu sob coação irresistível, por questões de força maior ou se os vícios acaso existentes no processo foram mantidos ocultos. Além desses casos, normalmente vinculados às excludentes de responsabilidade e atenuantes que integram o Direito Civil e o Direito Penal, existem outros de natureza técnico-administrativa, dentre os quais destacamos o relativo aos orçamentos estimativos elaborados com sobrepreço.

A situação dos vícios ocultos, é de entendimento simples: seria excessivo responsabilizar a autoridade homologadora no caso de haver atuado enganada por alguém de sua equipe, por exemplo. Por isso mesmo, a jurisprudência do TCU consagra a noção de que a homologação de licitação viciada pode não resultar na responsabilização da autoridade homologadora se esses vícios forem ocultos e de difícil percepção. Entretanto, e essa noção deve ser muito bem compreendida, o ônus da prova continua a ser-lhe atribuído, o que equivale a dizer que caberá à autoridade homologadora demonstrar que agiu de boa-fé e que os vícios processuais ocultos não

poderiam ser percebidos quando da prática do ato.

A autoridade homologadora é responsável solidariamente pelos vícios identificados nos procedimentos licitatórios, exceto se forem vícios ocultos, dificilmente perceptíveis (Acórdão 1018/2015-TCU-P, Ministro-Relator Vital do Rêgo).

A autoridade que homologa o processo licitatório é solidariamente responsável pelos vícios identificados no procedimento, exceto se forem vícios ocultos, de difícil percepção (Acórdão 2318/2017-TCU-P, Ministro-Substituto Marcos Bemquerer).

Portanto, sobre a questão dos vícios ocultos, é importante esclarecer que o afastamento da responsabilidade da autoridade homologadora se dá em limites bem estreitos. A jurisprudência dominante do Tribunal é clara no sentido da responsabilização, constituindo notável exceção a adoção de posicionamento diverso. Coerentemente com a lógica de que, no Direito Público, constitui ônus do gestor a prova da correção de seus atos, os julgados do TCU predominam no sentido de que, como regra, a autoridade homologadora da licitação deve ser responsabilizada quando da aprovação de procedimento eivado de irregularidades. Exemplificam essa noção os dois julgados abaixo, os quais, devidamente harmonizados, confirmam que cabe a responsabilização solidária da autoridade que homologa licitação viciada, salvo no caso de vícios ocultos, mas cuja ocorrência (dos vícios) deve ser comprovada pela autoridade, em seu favor.

Cabe a responsabilização solidária da autoridade que homologa a licitação pelos vícios ocorridos no procedimento licitatório, exceto se as irregularidades decorrerem de vícios ocultos, dificilmente perceptíveis pela autoridade em questão (Acórdão 8744/2016-TCU-2C, Ministro-Relator Raimundo Carreiro).

A grande quantidade de ocorrências da espécie [vícios] não poderia passar despercebida no momento da homologação das licitações. (...) não se pode concluir que tais situações constituíssem vícios ocultos, de difícil percepção. Assim sendo, é cabível a responsabilização da autoridade homologadora, nos termos da jurisprudência predominante neste Tribunal (...) (Acórdão 3216/2018-TCU-2C, Ministro-Relator José Múcio Monteiro).

Ainda, outra situação que pode afastar a responsabilidade da autoridade homologadora é a de homologar licitação com base em orçamento estimativo elaborado já com so-





brepço ou superfaturamento. No caso de o orçamento estimativo da licitação já estar viciado em sua origem, a responsabilidade pelo valor indevidamente orçado caberá ao responsável técnico pela elaboração do orçamento. A responsabilidade da autoridade homologadora recairá apenas sobre o valor que exceder o orçamento estimativo, mas, no caso de homologar preços iguais ou inferiores aos orçados, não lhe será imputada responsabilidade. O TCU consagra, desta forma, a responsabilidade técnica pela elaboração do orçamento.

Nos casos em que o sobrepreço está assentado no orçamento estimativo e os preços contratados são iguais ou inferiores aos nele indicados, não é cabível imputar a responsabilidade pelo dano às autoridades responsáveis pela abertura e homologação do certame e assinatura do contrato. A responsabilidade pelo dano deve recair sobre os autores do orçamento defeituoso, sem alcançar os gestores que nele legitimamente acreditaram (Acórdão 4711/2014-TCU -1C, Ministro-Relator Walton Alencar Rodrigues).

Conclusão

A homologação de processos licitatórios constitui ato de especial importância, normalmente atribuído a autoridades de maior hierarquia na estrutura de um órgão ou entidade pública. Em geral, é atribuição típica do ordenador de despesas, tenha esta competência originária ou delegada. É no ato da homologação que a autoridade competente se manifesta em caráter definitivo quanto ao todo do processo licitatório e o torna apto a produzir efeitos. Trata-se de ato administrativo que importa em grande responsabilidade atribuída a quem o pratica e que, portanto, deve ser precedido e acompanhado dos necessários cuidados. A autoridade homologadora convalida todos os atos praticados no processo licitatório e se torna solidariamente responsável por eles.

Para que se compreenda a abrangência do ato de homologação da licitação, é importante esclarecer que se trata de ato de efetiva gestão de natureza e essencialmente discricionário. Isso equivale a dizer que a homologação da licitação não é mera formalidade e que a autoridade tem, sempre, a possibilidade de anuir ou não ao procedimento que lhe é

submetido à apreciação. A homologação da licitação constitui um típico ato de autoridade, em que o agente responsável tem ampla possibilidade de decidir pela geração ou não de efeitos posteriores. Não cabe à autoridade homologadora, simplesmente, alegar que agiu com fundamento em pareceres técnicos ou jurídicos, uma vez que é sua obrigação avaliar a correção desses pareceres. Todo o cuidado deve ser tomado antes da assinatura do ato de homologação, o qual deve ser praticado ao amparo de bom conhecimento técnico e de grande zelo profissional.

Compete à autoridade homologadora, dentro do contexto discricionário, o poder-dever de rejeitar a homologação de processo viciado. Tem ela o dever de fiscalizar os atos praticados nas outras instâncias administrativas, verificando sua correção e identificando eventuais falhas ou vícios. Se o processo licitatório não se mostra conforme as regras da legalidade ou se sua efetivação não mais se vê conveniente para a Administração, deve a autoridade abster-se de homologar a licitação. Em qualquer caso, ressalve-se, estará assumindo responsabilidade de natureza pessoal pelo ato que pratica. Como a homologação constitui ato de conclusão procedimental, isto é, que encerra todo um ciclo de trabalhos especificamente voltados para um objetivo, cuidados devem ser tomados antes de sua prática, tudo segundo a lógica de que evitar um erro é sempre opção melhor do que corrigi-lo posteriormente.

Destaca-se a possibilidade de se anular apenas parte dos atos do procedimento licitatório, adotando-se o que é comumente conhecido como homologação parcial. Isso porque também está na esfera discricionária da autoridade homologadora a possibilidade de aproveitar os atos regularmente praticados, uma possibilidade que decorre do princípio do aproveitamento dos atos processuais e se constitui em importante medida de economia processual. Pode a autoridade homologadora, assim, evitar a repetição desnecessária de esforços, quando possível.

Essencial é compreender que a responsabilidade decorrente da homologação de processo licitatório viciado tem natureza pessoal. O agente público que causa dano ao Erário responde por sua recomposição com o próprio patrimônio. É uma responsabilidade atribuída à pessoa do agente, de forma bastante concreta, construída sobre a premissa de que a lesão ao patrimônio público deve ser reparada sem impor mais ônus aos cofres públicos: típica aplicação do princípio da superioridade do interesse público sobre o privado. Além disso, cabe também ao causador do dano o ônus da prova, isto é, demonstrar que agiu correta e legalmente.

Finalmente, há que se mencionar as possibilidades de ressalvas à responsabilidade da autoridade homologadora. Não há que se lhe imputar responsabilidade quando haja atuado sob coação irresistível, por questões de força maior ou se os vícios no processo foram mantidos ocultos. Do ponto de vista essencialmente técnico, a jurisprudência do TCU ressalva os casos dos orçamentos estimativos elaborados com sobrepreço por setor competente. Entretanto, em qualquer caso, o ônus da prova continua a ser da autoridade, cabendo-lhe demonstrar que agiu com boa-fé e dentro dos padrões de comportamento esperados do bom gestor público.

A homologação de licitação é, portanto, ato de efetiva gestão que acarreta elevada responsabilidade para a autoridade que o pratica. Trata-se do instante de convalidação de todos os atos do processo licitatório, tornando-os eficazes e aptos à geração de efeitos, entre os quais se destaca, naturalmente, a geração de despesa com recursos públicos. Constitui ato discricionário, momento no qual a autoridade competente manifesta-se, em definitivo, sobre a oportunidade da continuação do processo, o que requer experi-

ência e muito boa percepção do interesse público. Não é, de forma alguma, uma simples formalidade, devendo ser precedido de toda diligência e acompanhado de muito zelo profissional. A homologação de licitação deve ser tema de atenção por toda a Administração Pública, objeto de capacitação específica e nunca deve ser praticada por quem não se sinta apto para tanto. A homologação de licitação exige que o ordenador de despesas seja um profissional dedicado e devidamente qualificado para a sua prática. @p

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, C.A. Curso de Direito Administrativo. 28ª edição. São Paulo: Malheiros, 2011.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. (1995): Decisão 667/1995-TCU-Plenário. Tomada de Contas Especial. Prefeitura Municipal de Serraria (PB). Elementos insuficientes a comprovar a aplicação dos recursos de convênio. Ministro-Relator Carlos Átila Álvares da Silva. Brasília: TCU.

_____. (2007a): Acórdão 1685/2007-TCU-2ª Câmara. Tomada de Contas. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério do Transporte. Atos de gestão antieconômicos. Pagamento de valores indevidos. Ministro-Relator Benjamin Zymler. Brasília: TCU.

_____. (2007b): Acórdão 484/2007-TCU-1ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Prefeitura Municipal de Serraria (PB). Elementos insuficientes a comprovar a aplicação dos recursos de convênio. Ministro-Relator Marcos Vilaça. Brasília: TCU.

_____. (2007c): Acórdão 985/2007-TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). Irregularidades diversas em contratos de consultoria. Ministro-Relator Guilherme Palmeira. Brasília: TCU.

_____. (2008a): Acórdão 2264/2008-TCU-Plenário. Representação. Ministério das Comunicações. Habilitação contrária ao disposto no edital. Violação aos princípios da vinculação ao ato convocatório e do julgamento objetivo. Ministro-Relator Raimundo Carreiro. Brasília: TCU.

_____. (2008b): Acórdão 690/2008-TCU-1ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Governo do Estado de Tocantins. Irregularidades na aplicação de recursos públicos advindos de convênio. Ministro-Substituto Marcos Bemquerer. Brasília: TCU.

_____. (2009a): Acórdão 1194/2009-TCU-1ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Hospital Regional Deolindo Couto. Cobrança irregular de AIHS. Procedimentos hospitalares cobrados e não realizados. Ministro-Relator Valmir Campelo. Brasília: TCU.

_____. (2009b): Acórdão 5857/2009-TCU-1ª Câmara. Prestação de Contas Simplificada. Coordenação Regional da Funasa em Mato Grosso do Sul. Falhas de caráter formal. Ministro-Relator Walton Alencar Rodrigues. Brasília: TCU.

_____. (2009c): Acórdão 787/2009-TCU-Plenário. Prestação de Contas. Dataprev. Contas julgadas regulares com ressalva. Ausência de justificativa prévia dos preços em contratos decorrentes de processo de inexigibilidade de licitação. Ministro-Relator Benjamin Zymler. Brasília: TCU.

_____. (2010): Acórdão 2588/2010-TCU-Plenário. Auditoria. Fundação Universidade do Vale do São Francisco (Univasf). Irregularidades. Descumprimento da lei de licitações. Ministro-Relator Walton Alencar Rodrigues. Brasília: TCU.

_____. (2011a): Acórdão 300/2011-TCU-Plenário. Tomada de Contas. Serviço Social da Indústria no Estado do Espírito Santo (SESI/ES). Pagamento a empresa de fachada. Ministro-Relator José Múcio Monteiro. Brasília: TCU.

_____. (2011b): Acórdão 607/2011-TCU-Plenário. Representação. Município de Marataizes (ES). Ilegalidade em convite realizado pela prefeitura municipal. Ministro-Substituto André Luís de Carvalho. Brasília: TCU.

_____. (2013): Acórdão 4791/2013-TCU-2ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Prefeitura do Município de Miranda (MS). Superfaturamento na aquisição de unidade móvel de saúde. Ministra-Relatora Ana Arraes. Brasília: TCU.

_____. (2014a): Acórdão 1049/2014-TCU-Plenário. Representação. Governo do Estado do Amapá. Polícia Federal. Operação Pororoca. Multa. Declaração de inidoneidade para licitações na Administração Federal. Ministro-Relator Raimundo Carreiro. Brasília: TCU.

_____. (2014b): Acórdão 2659/2014-TCU-Plenário. Prestação de Contas. Superintendência de Trens Urbanos de Maceió (AL). Irregularidades em licitações e contratos constatadas pela Controladoria-Geral da União (CGU). Ministro-Relator José Múcio Monteiro. Brasília: TCU.

_____. (2014c): Acórdão 3294/2014-TCU-Plenário. Representação. Secretaria Especial de Saúde Indígena do Ministério da Saúde. Irregularidades no pregão eletrônico SRP 11/2013. Pagamento de valores indevidos. Ministro-Relator Benjamin Zymler. Brasília: TCU.

_____. (2014d): Acórdão 4711/2014-TCU-1ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Município de Ipojuca. Convênios. Superfaturamento. Ministro-Relator Walton Alencar Rodrigues. Brasília: TCU.

_____. (2015a): Acórdão 1018/2015-TCU-Plenário. Auditoria de Conformidade. Entidades/órgãos do Governo do Estado do Piauí. Constatação de irregularidades na ação apoio para aquisição e distribuição de medicamentos excepcionais do Ministério da Saúde. Ministro-Relator Vital do Rêgo. Brasília: TCU.

_____. (2015b): Acórdão 1568/2015-TCU-2ª Câmara. Tomada de Contas Simplificada. Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento em Rondônia (SFA/RO). Superfaturamento e pagamentos irregulares em contrato de execução de obras. Ministra-Relatora Ana Arraes. Brasília: TCU.

_____. (2016): Acórdão 8744/2016-TCU-2ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Prefeitura Municipal de Casimiro de Abreu (RJ). Recursos do Fundo Nacional de Saúde. Irregularidades em licitações para aquisição de medicamentos e insumos hospitalares. Ministro-Relator: Raimundo Carreiro. Brasília: TCU.

_____. (2017): Acórdão 2318/2017-TCU-Plenário. Representação. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - Unidade Avançada de Atibaia - ICMBio/Atibaia. Ministro-Substituto: Marcos Bemquerer. Brasília: TCU.

_____. (2018): Acórdão 3216/2018-TCU-2ª Câmara. Tomada de Contas Especial. Governo do Estado de Sergipe. Irregularidades no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Ministro-Relator: José Múcio Monteiro. Brasília: TCU.

Desenvolvimento

Encontro debate estratégias para incremento dos municípios local

Mais de 250 prefeitos, secretários municipais, vereadores e gestores municipais participaram do Encontro Estadual de Atores de Desenvolvimento do Maranhão, no Centro de Convenções Pedro Neiva de Santana, em maio passado. Organizado pelo Sebrae e parceiros, o evento debateu assuntos como Cenário de 2018 para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Compras Públicas, Redesim, Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

O objetivo da iniciativa foi municiar esses atores de desenvolvimento de informações para orientação aos empresários e agricultores de suas comunidades sobre o processo de compra e venda para prefeituras e discutir os Novos Eixos Estratégicos para o Desenvolvimento Local de acordo com a realidade dos municípios maranhenses.

O estado do Maranhão tem ativas hoje cerca de 200 mil MPEs, que podem ser diretamente beneficiadas com políticas públicas que facilitem seu acesso às compras governamentais. “A vida real acontece nos municípios. Portanto, as estratégias de desenvolvimento realizadas nos municípios é que farão com que os maranhenses sintam de verdade

como as políticas públicas bem planejadas e bem aplicadas fazem sentido”, disse o diretor superintendente do Sebrae no Maranhão, João Martins. “Por isso, fazemos o esforço de municiar os municípios de informações sobre como desenvolver políticas públicas, apresentamos soluções, casos de sucesso e damos suporte para os municípios interessados em deslanchar processos idênticos”, completou.

TCE E DESENVOLVIMENTO LOCAL - O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA), em parceria com o Sebrae, firmou um acordo de cooperação cuja intenção é discutir com as administrações municipais do Maranhão a adoção de medidas capazes promover o desenvolvimento territorial, por meio da inclusão dos produtores locais como fornecedores prioritários para as compras públicas.

O presidente do TCE-MA, conselheiro Caldas Furtado, foi um dos palestrantes do Encontro Estadual de Atores de Desenvolvimento do Maranhão. Para ele, a parceria com o Sebrae tem permitido muitos avanços em relação ao apoio para os municípios implantarem medidas e políticas para o desenvolvimento de MPEs. “A parceria já vem de alguns anos e tem surtido efeito. Nossos técnicos foram treinados pelo Sebrae e já tem capacidade de analisar as políticas implementadas e orientar as prefeituras sobre a melhor forma de praticar políticas públicas municipais nesse sentido”, disse.

“Basicamente, são os atores de desenvolvimento, em todos esses lugares, as molas propulsoras que irão identificar os problemas, reconhecer os desafios e desenhar as muitas possibilidades a serem concretizadas.

Caldas Furtado
Presidente do TCE-MA.



ENCONTRO privilegiou a informação como mola propulsora para o desenvolvimento local

De forma pioneira, o TCE-MA incluiu o item Desenvolvimento Municipal entre os indicadores de áreas estratégicas que compõem o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), ferramenta aplicada pelos Tribunais de Contas do Brasil para produzir um diagnóstico da gestão pública nos municípios brasileiros. A medição é feita desde 2016 e já em 2017 atingiu todos as 217 cidades do estado.

A partir dessa experiência-piloto, fruto da parceria TCE/Sebrae, a inclusão do item Desenvolvimento Municipal deverá ser estendida nos próximos anos a todos os tribunais de contas brasileiros. A medida inédita tem especial relevância no cenário de crise atualmente enfrentada pelo país, em que um dos maiores desafios colocados para estados e municípios é a geração de emprego e renda para suas populações.

“Temos consciência da nossa responsabilidade e sabemos o quanto as políticas públicas podem alavancar o desenvolvimento territorial, força capaz de minimizar uma histórica desigualdade econômica e social. Acreditamos na evolução de iniciativas como estas, abrangendo aspectos políticos e programas públicos no sentido de inspirarem planejamento e ações de governo, de instituições e da sociedade”, avalia Caldas Furtado. “Basicamente, são os atores de desenvolvimento, em todos esses lugares, as molas propulsoras que irão identificar os problemas, reconhecer os desafios e desenhar as muitas possibilidades a serem concretizadas”, conclui o presidente do TCE-MA.

REALIDADE MARANHENSE - Quase a totalidade dos 217 municípios maranhenses têm sua economia sustentada pelos pequenos negócios; 155 deles já regulamentaram a Lei Geral Municipal e, desses, 102 implementaram a lei com o apoio do Sebrae.

“No Maranhão, há 102 municípios com a Lei Geral implementada, sendo necessário dar o próximo passo para a efetivação de Políticas Públicas de Desenvolvimento por meio das MPEs. Esses municípios carecem agora de acompanhamento para ampliar suas políticas públicas de desenvolvimento com foco nos pequenos negócios. Ações como essa, de realização do Encontro Estadual de Atores de Desenvolvimento do Maranhão 2018, colaboram para que os municípios atinjam o nível avançado de implementação da Lei Geral e para que



Nos últimos três anos, foram realizados

46 cursos com a formação de

399 agentes de desenvolvimento e

a capacitação de **275** compradores

e **227** fornecedores em compras governamentais

extrapolem os ditames da lei, em favor dos pequenos empreendimentos rurais e urbanos”, comentou a gerente da unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial, Cristiane Correa.

Como parte da estratégia do Sebrae no Maranhão para criar um ambiente propício para ampliar o número de municípios que aprovaram e implementaram a Lei Geral das MPEs e criaram outras políticas públicas de apoio e fomento, a instituição tem organizado uma série de cursos de formação de Agente de Desenvolvimento Básico, Agente de Desenvolvimento Avançado, de Compras Governamentais Comprador e Compras Governamentais Fornecedor. ©p

Padrão internacional



“Graças a um grande esforço coletivo, o TCE tem alcançado muitas vitórias ao longo desses dois anos. Mas esta talvez seja a conquista mais importantes de nossa gestão, nos colocando em um patamar realmente diferenciado entre as cortes de contas do país”. As palavras do presidente do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE-MA), conselheiro Caldas Furtado deram a exata dimensão da relevância do Protocolo de Entendimento assinado no início de junho, em Brasília, entre a corte de contas maranhense e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Assinado entre o presidente do TCE e o representante do BID no Brasil, Hugo Flórez Timoran, o acordo garante que o TCE maranhense funcione como agente fiscalizador em contratos financeiros internacionais celebrados entre o BID e entidades estatais. Dessa forma, não haverá necessi-

Acordo garante ao TCE maranhense autoridade para fiscalizar contratos com financiamento do BID no estado

melhorar vidas?

CRENCIAMENTO:
papel estratégico no acompanhamento de programas de desenvolvimento no estado

dade de contratação de empresas privadas de auditoria, o que representa evidentes vantagens para os cofres públicos.

Realizada no escritório do BID em Brasília, a reunião para assinatura do acordo contou ainda com a participação dos executivos do banco, Santiago Schneider, coordenador fiduciário, e do consultor Antonio Hideo Yamada, que acompanharam o processo de credenciamento do Tribunal. Pelo TCE, participaram o conselheiro Washington Luiz Oliveira, ouvidor do órgão, o secretário de Controle Externo, Bruno Almeida e o assessor especial da presidência, Raul Cancián Mochel.

O TCE maranhense passa agora a integrar o seletivo grupo dos 20 Tribunais de Contas brasileiros credenciados pelo BID para atuar na fiscalização desse tipo de contrato até o momento. A expectativa é de que outros Tribunais possam integrar o grupo nos próximos anos. "Para o BID, essa parceria é da maior importância, diante das dimensões continentais de um país como o Brasil", afirmou Hugo Timoran.

Para o secretário de controle externo, Bruno Almeida, a importância para o TCE vai além da certificação. "Essa conquista reforça o compromisso do TCE com as regras internacionais de auditoria, as quais deveremos incorporar em todos os nossos processos de fiscalização", observou. "O TCE alcança agora um patamar inédito, incorporando inclusive novas técnicas de fiscalização a partir da experiência das instituições parceiras", afirmou por sua vez o conselheiro ouvidor Washington Oliveira.

CRENCIAMENTO – A assinatura do protocolo foi precedida da aprovação de seus termos pelo Pleno do Tribunal, o que aconteceu na sessão plenária do dia 02 de maio. Na ocasião, o presidente Caldas Furtado fez questão de reconhecer o esforço de todos os servidores envolvidos no processo. "Destaco o incansável trabalho da equipe do TCE-MA que participou diretamente desse projeto. O BID tem



demandas minuciosas e exigentes, o que requereu grande dedicação desses servidores, que realizaram um trabalho irrepreensível”, elogiou Caldas Furtado.

Após a fala do presidente, o conselheiro Washington Oliveira fez questão de registrar o reconhecimento ao trabalho da atual gestão do TCE-MA, dirigindo-se à pessoa do presidente. “No momento em que o senhor faz essa justa homenagem ao correto trabalho dos servidores, não poderia deixar de estender esse reconhecimento à sua pessoa. Seus esforços têm sido incansáveis na batalha pela modernização do tribunal, avançando a passos largos em itens como transparência, efetividade e acesso à informação. Este protocolo é mais um fruto desse trabalho”, enfatizou o ouvidor.

O secretário de controle externo do tribunal maranhense, Bruno Almeida, também comentou sobre a importância do momento: “o credenciamento do TCE-MA agrega valores a toda a instituição. O conhecimento adquirido será utilizado em toda as atividades de controle externo”. A opinião é compartilhada pela auditora do TCE, Matilene Lima: “Este novo momento vai proporcionar maior conhecimento de temas e técnicas de trabalhos a serem utilizadas nas fiscalizações”. Para todos, a habilitação vem em boa hora.

Para Caldas Furtado, a aprovação do protocolo é um marco na história do TCE maranhense, em seu esforço para ocupar plenamente o espaço que lhe foi reservado pela Constituição Federal, ampliando sua atuação na esfera do controle externo e fortalecendo sua autonomia institucional.



Com a formalização do acordo, o BID enviará agora o Termo de Referência ao Tribunal, comunicando ao agente executor dos financiamentos no estado que o TCE será o órgão de auditoria credenciado. Atualmente, encontra-se em execução o financiamento de obras de revitalização do centro histórico, realizadas pela Prefeitura de São Luís. “Entraremos em contato com a prefeitura para alinharmos entendimentos e iniciaremos a fiscalização, para emitir o primeiro relatório em abril de 2019”, explicou o secretário. Em fase final de entendimentos, há ainda o financiamento com a Secretaria de Estado da Fazenda - Sefaz, o Profisco II, que também será auditado pelo TCE.

Em agosto, o BID fará treinamento no TCE com o objetivo de capacitar um grupo de auditores na aplicação das suas regras. Cerca de 10 profissionais deverão tomar parte no treinamento

O protocolo BID/TCE-MA estabelece, textualmente, “a disponibilidade do TCE-MA para atender às auditorias externas de projetos e/ou programas financiados com recursos do banco em conformidade com as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores emitidas pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI) ou normas locais, quando estas forem compatíveis com as normas mencionadas anteriormente”. **ep**

Em agosto, o BID fará treinamento no TCE com o objetivo de capacitar um grupo de auditores na aplicação das suas regras. Cerca de 10 profissionais deverão tomar parte no treinamento.



REPRESENTANTES do BID e do TCE durante reunião para assinatura do protocolo



Credenciamento privilegiou adequação às normas da INTOSAI

No contexto das negociações entre as duas instituições, uma das peças fundamentais foi o “Diagnóstico sobre as Práticas de Auditoria Governamental do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão – TCE/MA”, elaborado pela equipe da área fiduciária da representação do BID no Brasil.

No tópico “Próximos Passos”, o diagnóstico elencava ações relevantes para o fortalecimento e alinhamento das práticas de trabalho às Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores emitidas pela Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI.

Já na etapa de concretização do processo de credenciamento, segundo o procedimento estabelecido pelo banco, foi encaminhado ao Tribunal a minuta do Protocolo de Entendimento, documento que formaliza e acredita o TCE como órgão elegível para a realização dos serviços de auditoria previstos nos Contratos de Empréstimo e Cooperação Técnica, que tenham sido assinados ou que venham a ser assinados pelo Governo do Estado, ou entidade por ele controlado, assim como com os municípios jurisdicionados.

“O objetivo geral desse documento é definir uma base de entendimento sobre o nível de compromisso que o TCE terá na realização dessas auditorias, assim como os compromissos do banco de apoio ao Tribunal para o seu fortalecimento nessa prática”, explicou o coordenador fiduciário do BID no Brasil, Santiago Schneider. **ep**

Compromisso estratégico

Confira alguns dos compromissos do TCE resultantes do Protocolo de Entendimento recém-assinado com o BID, que coloca o órgão de controle em uma posição estratégica para o sucesso de programas e projetos capazes de contribuir para que o estado e sua população possam atingir um novo patamar de desenvolvimento econômico e social.



Cumprir as Normas de Auditoria emitidas pela INTOSAI (ISSAIs – sigla em inglês).



Cumprir os princípios fundamentais estabelecidos no Código de Ética da INTOSAI, como integridade, independência, objetividade, imparcialidade, confidencialidade e competência profissional.



Disponer de profissionais especializados ou com conhecimentos em auditoria de projetos financiados por organismos multilaterais e colaboradores em geral, que permitam cumprir os prazos estabelecidos contratualmente.



Realizar (se o banco solicitar), para os projetos definidos como de alto risco pelo banco ou para aqueles cujos Acordos e Requisitos Fiduciários assim o estabeleçam, auditoria anual com alcance amplo das demonstrações financeiras com emissão de opiniões relacionadas à demonstração de fluxo de caixa, demonstração de investimentos acumulados e notas explicativas correspondentes e relatórios sobre o cumprimento de cláusulas contratuais, revisão de aquisições e desembolso e controle interno ou outros procedimentos de auditoria que o trabalho possa requerer, podendo considerar visitas interinas e outros, conforme estabelecido nos termos de referência e suas atualizações.



Emitir opinião, para os Projetos definidos como de médio ou baixo risco pelo banco, sobre as demonstrações financeiras, por meio de relatórios relacionados à demonstração de fluxos e à demonstração de investimentos acumulados e notas explicativas, e relatório sobre controle interno, conforme estabelecido nos termos de referência e suas atualizações.



Quando o TCE-MA detectar problemas relativos a fraudes ou corrupção na administração e execução de uma operação com o financiamento do banco, deverá informar imediatamente ao banco para estabelecer estratégias de ação e atenção para sanar os problemas identificados.

O artigo de

**Mônica Valéria
de Farias**

analisa aspectos da
comunicação organizacional

*Auditora Estadual de
Controle Externo.
Aluna do curso de
Especialização Conducente
ao Mestrado em
Administração Pública I.U.A.*



O estudo da comunicação organizacional, para alguns autores, tem início na antiguidade (v. Allen et al. 1996), porém para outros, começa como disciplina acadêmica datada de 1940 e 1950 (Putnam e Cheney, 1985; Redding, 1985; Redding e Tompkins, 1988; Taylor et al., 2001; Jablin e Putnam, 2001). Estes autores consideraram que, na teoria retórica clássica, na das relações humanas, nas primeiras teorias organizacionais e de gestão, assim como nas disciplinas de administração, psicologia social, ciência política e sociologia, entre outras, consistem o ponto inicial para o estudo na área da comunicação das organizações.

Segundo Redding e Tompkins (1988), a comunicação organizacional se desenvolveu em três períodos distintos: No primeiro período (1900 a 1940), estudaram-se as competências comunicativas. No segundo (1940 a 1970), o foco foi a identificação e consolidação, sendo este marcado pelas primeiras publicações, os primeiros cursos de licenciatura e da primeira conferência realizada nesta área. Por último, a partir de 1970, houve um crescimento e desenvolvimento das pesquisas teóricas.

Desse modo, durante esse período estudos foram direcionados principalmente no processo comunicativo no contexto organizacional como por exemplo: os canais de comunicação, a hierarquia (superior/subordinado) e a eficiência neste processo. De 1980 em diante iniciou-se crescentes abordagens à questão da cultura organizacional (Taylor e Trujillo, 2001) e gestão que influenciaram nos estudos da comunicação organizacional.

O Processo da Comunicação

Comunicar significa “tornar algo comum”. Um pensamento, uma ideia, uma informação que se deseja compartilhar com uma ou mais pessoas. Para isso se faz uso de símbolos, linguagens ou outros meios (veículos) compreensíveis tanto para quem quer transmitir, como para quem vai receber a mensagem, possibilitando um inter-relacionamento entre essas partes.

Em toda comunicação é preciso que se tenha pelo menos duas pessoas: a que envia a informação e a que recebe, então, deve existir um bom entendimento entre pessoas que transmitem e que recebem a informação para que esta flua de maneira clara e completa.

Destacamos três definições fundamentais para melhor compreensão da comunicação:

1. Dado: É o registro a respeito de determinado fato ou ocorrência;
2. Informação: Conjunto de dados (registros) com significado definido;
3. Comunicação: transmissão de uma informação por meio de um veículo disponível.

É a partir desses três conceitos que acontece todo fluxo de informações em qualquer ambiente. O registro do fato (dados) gera a informação que é levada (transmitida) por meio de um veículo de comunicação para o receptor.

Comunicação nas Organizações

A comunicação organizacional ou empresarial compreende o conjunto de todas as atividades de comunicação de uma empresa. Isso significa que ela deve ser direcionada à sociedade, de uma forma geral, além de seus próprios trabalhadores e fornecedores, de onde se conclui que a boa imagem institucional de uma empresa passa por uma boa comunicação empresarial.

Um dos objetivos mais importantes nas organizações é assegurar e facilitar o processo de comunicação entre todos os seus integrantes para que isso aconteça da melhor forma possível. A partir dessa troca de informações é possível melhorar o relacionamento interpessoal e com o mundo externo, além de obter maior eficácia nas áreas inter-relacionadas.

Se duas pessoas trocam conhecimento entre si, ambas ganham informação e crescem de forma constante (linear). Porém, se elas compartilham seus conhecimentos com outros, e estes retornam, isto é, existe um feedback, isso vai gerar benefícios de forma exponencial, tanto para as próprias pessoas envolvidas, como para a organização.

A comunicação fundamentada na empresa (organização) é definida por Goldhaber da seguinte forma:

“Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”, (apud Kunsch, 1997, p. 68) (como citado em Gonçalves, E. M. e Filho, G. G., p. 31).

A partir desse entendimento podemos dizer que a comunicação organizacional constitui-se em quatro modalidades: Comunicação administrativa, Comunicação interna, Comunicação institucional e Comunicação mercadológica.



A comunicação administrativa é a troca de informações estritamente voltadas para o funcionamento da organização. “É aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio da confluência de fluxos e redes”, Kunsch, 2003, p. 152, (como citado em Gonçalves, E. Moraes e FILHO, G. Giacomini, p. 31)

A Comunicação interna refere-se ao fluxo de informações entre as subpartes da Organização. “Compreende processo de relacionamento de uma organização com os seus públicos internos e dos públicos internos entre si”, Curvello, 2012 (como citado em Gonçalves, E. Moraes e Filho, G. Giacomini., p. 32). É um grande desafio para as empresas envolver e motivar os seus trabalhadores com os objetivos das mesmas (empresas). Nesse aspecto é muito importante a divulgação das informações que levem a um estado de espírito de participação destes, o que é possível através de mídias internas como: vídeos, jornais, revistas, murais, painéis eletrônicos, folhetos, além de reuniões informais, uso da arte como teatro, etc.

Um exemplo de ferramenta essencial na comunicação empresarial interna é o Certificado da Internacional Organization for Standardization, a ISO, que é uma Organização que criou normas gerenciadoras de qualidade nas empresas. Ter este certificado significa garantia de qualidade reconhecida mundialmente.

O trabalhador precisa conhecer a empresa na qual trabalha e sua filosofia, a fim de que sejam estabelecidas metas, e que se passe a imagem que se deseja para consumidores e para sociedade. Uma boa comunicação interna reflete na comunicação institucional.

A Comunicação institucional é a que mostra ao público a imagem da empresa, isto é, quais são seus valores, objetivos e práticas. É definida como “o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público so-

bre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a torná-las compreensíveis”, FONSECA apud KUNSCH, 2003, p. 164 (como citado em Gonçalves, E. Moraes e Filho, G. Giacomini).

Já a comunicação mercadológica, também chamada de comunicação estratégica empresarial, requer pesquisa e planejamento adequado. Deve-se levar em conta, além da concorrência, as mudanças do mercado global, da própria comunicação, as novas tecnologias e as novas formas de relacionamento.

A comunicação empresarial estratégica está baseada na chamada Administração estratégica, pois que, ela só poderá ser pensada, implantada e exercida efetivamente em um ambiente em que haja uma visão de gestão onde todos contribuam, e não apenas a cúpula empresarial.

Segundo o consultor norte-americano David Norton, um dos criadores do Balanced Scorecard (BSC), esse é um problema comum à maioria das organizações. Ele orienta: “Os executivos precisam perceber que, para a empresa ter sucesso, é necessário envolver toda a companhia. Cada funcionário tem que pensar na estratégia daquela corporação antes de agir, independente de sua posição na empresa.” (GIARDINO, 2005, p. D6).

Coutinho (2007) compara os papéis da comunicação mercadológica antes e depois das redes sociais online:

“Tradicionalmente, uma das principais funções do departamento de marketing foi a de “guardião da marca”, papel que ele exercia prioritariamente na arena da mídia de massa. Talvez já na próxima década seja possível que as comunidades virtuais, em suas diversas formas (sites de relacionamento, chats, blogs, videdlogos, jogos e redes sociais), se tornem um “campo de batalha” igualmente importante. Articular sua dinâmica, seu timing e seu funcionamento com a estratégia de comunicação em geral e com ciclo de vida da marca será de vital importância para influenciar os consumidores da “geração digital”.

A importância da comunicação para a tomada de decisão

Liderar envolve um conjunto de ações capazes de influenciar o comportamento e a forma de pensar das pessoas. A capacidade de se comunicar aliada à percepção devem ser características determinantes para o grau de influência do líder em um grupo. A comunicação do administrador tem papel fundamental na construção de um ambiente organizacional dinâmico, onde haja troca, estimulando o fluxo de comunicação, permitindo assim, rapidez na solução de problemas organizacionais. Ele também deve estar atento as habilidades e potencialidades de cada membro da equipe a fim de aproveitar oportunidades e superar desafios dentro do contexto organizacional.

Nesse processo, a informação é essencial para tomada de decisão, pois sabe-se que ela chega de forma imediata, em tempo real e com um grande volume disponível, por isso, é necessário selecionar as mais relevantes para suas decisões.

A comunicação delega poder para aqueles que dispõem de informações. Segundo esse pensamento, Simon (1979, p. 161) considera que:

“a comunicação não somente é absolutamente essencial à organi-

zação, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser atribuídas por toda a organização.”

Ainda dentro desta concepção:

“O entendimento do processo de comunicação organizacional pela liderança como fenômeno integrado, articulando as dimensões interna, mercadológica e institucional, aponta para uma visão abrangente, sistêmica e complexa, ao mesmo tempo em que possibilita um ajuste dinâmico com o ambiente” (Kunsch, 2008, como citado em Cerantola, Willian Antonio, 2017, p. 23).

A Comunicação e a Gestão de Recursos Humanos

A função básica da comunicação dentro das organizações é desenvolver e integrar a cultura organizacional entre seus membros através da informação. A cultura fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige, e qual o papel de cada um dos seus membros, Kreps, 1990 (como citado em Ruão, 1999, p.11). Nesse aspecto, a Gestão de Recursos Humanos é essencial, pois a mesma se utiliza destas informações, através de canais diferentes de comunicação (formais e informais) para desempenhar seu papel.

Os estudiosos de Recursos Humanos e as pessoas que trabalham nessa área têm um grande interesse na comunicação organizacional interna e externa, pois a crescente valorização da participação dos trabalhadores nas organizações como um todo, acentuou ainda mais a importância da comunicação dentro das mesmas. A tendência é para a defesa de uma gestão de pessoal participativa, que se traduziria na criação de sistemas de comunicação descentralizados, Horts, 1988 (como citado em Ruão, 1999, p.12)

“Por um lado, a informação é [hoje] entendida como um poderoso meio de desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo-os cada vez mais, nos aspectos chave da vida da empresa e, por outro lado, a informação é absolutamente vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada”, Horts, 1988 (como citado em Ruão, 1999, p.12). Estes dois pilares são a chave da relação do RH e a comunicação.

Há alguns autores que defendem que a comunicação interna da empresa é de responsabilidade do RH. no entanto, outros acham que a comunicação deve está presente de uma forma global na organização, e não limitada a departamento ou função.

Independente disso, seja em qualquer estrutura organizacional, a Gestão de Recursos Humanos é responsável pelo fluxo de informação interna e externa. Internamente, a ela cabe o planejamento, recrutamento, seleção, integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento dos trabalhadores. Por outro lado, a GRH se utiliza de canais de comunicação externa, por exemplo, para encontrar mão-de-obra mais adequada às necessidades da empresa.

Funções da comunicação nas Organizações

Nas organizações a comunicação tem funções estratégicas que determinam todo processo organizacional. São elas:

Controle: O seguimento de normas, procedimentos de tra-

balho, orientações formais dos gerentes, superiores hierárquicos e a comunicação informal exercem função de controle no comportamento das pessoas nas organizações.

Motivação: as pessoas são estimuladas quando são bem orientadas sobre definição de metas, objetivos a alcançar quanto ao que devem fazer e como são avaliadas seu progresso pessoal. Isso requer comunicação.

Expressão emocional: a necessidade de expressar emoção e sentimento dentro de um grupo também é função da comunicação.

Informação: a transferência de dados com alternativas de ação para tomar decisões depende da comunicação eficaz e temporal.

Para que esse processo funcione e a comunicação seja completa e atinja seus objetivos a organização precisa supervisionar vários pontos característicos da comunicação, quais sejam:

1. Atenção: incentivar a estimular a atenção das pessoas de forma que estejam ligadas em tudo que envolve o trabalho;

2. Significado: dar consistência ao modo como tudo vai ser comunicado; a linguagem e símbolos utilizados devem facilitar o processo de comunicação, devendo também ser bem compreendidos pelo transmissor e receptor da mensagem;

3. Confiança: Deve-se criar um ambiente de abertura e confiança entre as pessoas de maneira recíproca para que haja comprometimento de cada um com todos e com a organização.

Na construção da rede organizacional, a comunicação faz com que cada um desenvolva seu papel e defina sua função social, na medida em que expressa seus conceitos, sentimentos, idéias e percepções em uma troca constante e mútua compreensão.

Nesse contexto, a revista Strategic Communication Management apresenta um conjunto de desafios que se espera



A função básica da comunicação dentro das organizações é desenvolver e integrar a cultura organizacional entre seus membros através da informação.”

“Por fim, destaca-se que a compatibilidade entre a fonte e o destino, tende a quebrar resistência deste em receber e aceitar a mensagem.



para o futuro, o qual foi reforçado por Rego (2007), conforme destacado a seguir:

- a) necessidade crescente das organizações se comunicarem com os diversos níveis hierárquicos de forma eficaz e eficiente;
- b) alinhar comunicação a gestão de crise;
- c) reduzir as distâncias geográficas e regionais com uma comunicação dirigida e sem massificação;
- d) preparar os profissionais de comunicação para que conheçam e apliquem novas e boas práticas comunicacionais;
- e) incorporar novas tecnologias e novas formas de trabalho;
- f) atuar na construção e fortalecimento da reputação;
- g) harmonizar as várias vozes de diversas áreas funcionais para uma relação de confiança com os stakeholders.

Disfuncionalidade das comunicações hierárquicas

Um dos principais problemas da hierarquia organizacional é transmitir informação correta aos subordinados. Sempre ocorrem distorções na comunicação entre o nível mais alto que toma as decisões e os níveis mais baixos, isso porque há um nível intermediário (gerentes) responsáveis em transmitir essas decisões, porém, eles as substituem por instruções ou ordens, em geral, distorcidas, para as pessoas da base organizacional.

Alguns fatores são importantes para uma comunicação eficiente e eficaz no âmbito empresarial:

Comunicação Eficiente:

- O emissor fala bem;
- O transmissor funciona bem;
- O canal não tem ruído;
- O canal é o meio mais apropriado;
- A mensagem é clara, objetiva e unívoca;
- O receptor funciona bem;
- Não há ruídos ou interferências internas ou externas;
- O relacionamento entre emissor e destinatário é bom.

Comunicação Eficaz:

- A mensagem é clara, objetiva e unívoca;
- O significado é consoante e consistente;
- O destinatário compreende a mensagem;
- A comunicação é totalmente completada;
- A mensagem torna-se comum a ambas as partes;
- O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada;

O significado da mensagem é o mesmo para o emissor e para o destinatário;

A mensagem transmitida produz alguma consequência.

Outro fator importante para que não haja disfunção na comunicação hierárquica é a persuasão. Para ser persuasiva a mensagem a ser transmitida precisa de argumentação bem fundamentada, atentando para os dois lados em questão, emissor e transmissor. É importante também que a fonte, origem da mensagem, passe confiabilidade, competência e simpatia, pois tenderá a ser mais persuasiva, ou seja, mais eficiente.

Por fim, destaca-se que a compatibilidade entre a fonte e o destino, tende a quebrar resistência deste em receber e aceitar a mensagem. No entanto, a persuasão pode funcionar melhor quando existir um padrão aceitável (meio termo) centralizado entre as posições. Deve haver consonância, ou seja, significados iguais para transmissor e receptor.

Comunicação Interpessoal:

Há dois tipos:

- 1. Verbal:** comunicação falada e escrita;
- 2. Não verbal:** linguagens de gestos, tons vocais e expressões faciais ou corporais.

Canais Informais de comunicação: Surgem espontaneamente. Criar canais informais de comunicação abre espaço para aproximar as pessoas, dirigentes e funcionários, facilitando a transmissão de mensagens. Exemplo: confraternizações, comemorações, etc.

Barreiras à comunicação

São dificuldades, empecilhos que impedem uma boa comunicação, isto é, prejudica o completo entendimento entre transmissor e receptor da mensagem. Podem ser barreiras: a) Pessoais, que são interferências decorrentes das limitações, emoções, valores de cada pessoa. b) Físicas: O ambiente físico de trabalho não é adequado e estruturado para que haja um bom processo comunicacional. c) Semânticas: quando há distorções de significado nas mensagens.

Além dessas, existem as barreiras organizacionais, interpessoais e individuais, que são as seguintes: a) Filtragem, que é a manipulação da informação pelo emissor para que esta seja vista de maneira mais favorável pelo receptor; b) percepção seletiva: acontece quando transmissor e receptor ouvem e veem de acordo com suas próprias motivações e necessidades; c) Sobrecarga de informações: Ocorre quando o volume de informação ultrapassa o limite de quem está recebendo a mensagem, causando distorções.

Como melhorar a comunicação organizacional

A comunicação tem melhor eficácia quanto maior for a capacidade de compreender e de ser compreendido pelos

outros. Para tanto, todo esforço deve ser empreendido, no sentido de melhorar a mensagem que se quer transmitir, e algumas técnicas podem ser utilizadas para ajudar neste processo.

Segundo afirma Barnard (1966, p. 109), para a comunicação produzir bons resultados, algumas técnicas eficazes devem ser utilizadas,

“A falta de uma técnica conveniente de comunicação eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para a organização. A técnica de comunicação modela a forma e a economia interna da organização.” Assim, numa teoria exaustiva da organização, a comunicação teria de ocupar um ponto central, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação.”

Nessa linha, temos alguns exemplos de técnicas para melhorar a comunicação:

- 1) Acompanhamento da mensagem: Verificar se o seu significado foi realmente bem interpretado;
- 2) Retroação: É o feedback. O destinatário responde a mensagem, de modo que o emissor determina se esta foi realmente recebida e entendida;
- 3) Repetição: Garante a compreensão da mensagem;
- 4) Simplificação da linguagem: A linguagem simples e clara é essencial para o bom entendimento da mensagem;
- 5) Escutar bem: Ouvir bem facilita compreender bem. “Davis” sugere “dez mandamentos do bom ouvinte: parar de falar, colocar-se à vontade, mostrar que quer ouvir, afastar as possíveis distrações, buscar empatia, ser paciente, dominar o temperamento, ir direto ao assunto e à crítica, perguntar e parar de falar;”
- 6) Encorajar a confiança mútua: Entre administradores e subordinados deve haver confiança recíproca.

Comunicação em equipes

A comunicação em equipes varia conforme a natureza das tarefas e da solução do problema.

Quando o problema é mais simples e de fácil solução, a centralização do trabalho em um líder torna mais rápida a resolução deste. Por outro lado, os problemas mais complexos exigem uma estrutura mais descentralizada, de modo que as equipes tenham um fluxo livre de comunicação para discutir, processar as informações e chegar a um consenso sobre uma decisão.

Em geral o trabalho em equipe requer uma rede de comunicação intensa e bem estruturada, pois isso refletirá no desempenho e na satisfação das pessoas envolvidas.

A comunicação organizacional digital

A Comunicação Organizacional Digital reúne várias ferramentas, que vão desde a intranet, à TV via satélite, agora a TV digital, os blogs, chats, podcasts, redes sociais entre ou-

tros. Para uma boa comunicação organização digital, o ideal é combinar várias etapas, e segundo Corrêa 2005, p.107 (como citado em Terra, C. Frazon, p. 2), essas etapas consistem em: 1) a relação da cultura organizacional com a inovação tecnológica, internet entre outros; 2) detectar quem são e quais são as afinidades do setor estratégico com o ambiente digital; 3) combinar a cultura da organização com as características dos públicos para se definir e estruturar o conteúdo das mensagens comunicacionais; 4) determinar quais ferramentas serão utilizadas.

Para “Rifkin” a chamada “era do acesso” é a migração das relações comerciais; Da troca física para o usufruto de bens e serviços mediante pagamento periódico. A noção de propriedade dá lugar aos chamados “ativos intangíveis” que abrangem os direitos de propriedade intelectual, os talentos da empresa e sua marca.

As empresas da era digital operam em rede, isto é, compartilhamento das suas culturas corporativas para atender melhor ao cliente.

O novo conceito de “cliente” valoriza mais as experiências do que a acumulação de bens. Tem o perfil do internauta padrão. Prefere mais movimento e sensação que acumulação de bens. O valor provém mais da idéia do que do produto em si.

Outra característica da era digital é a importância do ciberespaço. A internet transformou a vida em commodity, ou seja, relação baseada no fornecimento de direitos de uso. Essas novas relações comerciais traduzem um novo paradigma: a operação em rede. A terceirização dividida por várias empresas para que se obtenha o produto final.

Essa maneira nova de relacionamento entre empresas, clientes, sociedade de um modo geral, exige um processo comunicacional rápido e eficiente. Essa nova realidade virtual aproxima as pessoas de toda parte do mundo através da informação, ao mesmo tempo traz isolamento, pois as pessoas tendem a se afastar do convívio com colegas den-



tro das empresas, criando novos conceitos de relações de trabalho e novas formas de consumo.

A venda de produtos e marcas de forma on-line, por exemplo, transformou a relação de cliente empresa, onde este não é apenas um mero consumidor, mas um formador de opinião, pois a dinâmica do funcionamento permite que ele dê opinião acerca do produto adquirido. Cabe então aos profissionais da comunicação filtrar e analisar as opiniões dos usuários para futuras ações da empresa no sentido de melhorar o atendimento a seu público, pois isso também pode refletir na sua imagem institucional.

A comunicação organizacional e o meio ambiente

A globalização trouxe uma nova ordem mundial a qual se reflete em novas práticas administrativas e gerenciais, no ambiente organizacional, para atender não apenas a busca pelo resultado, pela qualidade e satisfação do cliente, mas também a preocupação com a questão ecológica. Isso se deve ao fato de que a necessidade das empresas em crescer economicamente, gerar empregos, etc., faz crescer o lado negativo, como por exemplo, o impacto da atividade industrial sobre o meio ambiente.

Por isso é fundamental a comunicação das empresas à sociedade sobre seu relacionamento com esta causa. Dentre o público em geral, a imprensa, os intelectuais, os políticos, as Organizações Não Governamentais (ONGs), e os empresários são formadores de opinião, pois eles sempre estarão dispostos a informar e mobilizar toda a sociedade, podendo prejudicar a imagem de uma empresa, caso esta não produza ações para minimizar os efeitos negativos ao meio ambiente.

Grandes desastres ecológicos, ao longo do tempo, causados por indústrias ao redor do mundo, inclusive no Brasil, influenciaram o surgimento das Organizações Não-Governamentais (ONGs) atuantes nesta área, formadas por um público com todas as condições de formar opiniões.

As tragédias de: Minamata (Japão), Seveso (Itália), Novosibirsk (Sibéria), Three Mile Island (EUA), Vila Socó/Cubatão (Brasil), Bhopal (Índia) e Exxon/Valdez (EUA), levaram seus

personagens industriais a serem responsabilizados e a sofrerem grandes prejuízos econômicos.

Na contramão desses fatos, surgem pessoas, preocupadas com as questões ecológicas, dispostas a disseminar e influenciar a sociedade, contra essas empresas, prejudicando assim sua imagem. É nesse contexto que nascem as ONGs. Um bom exemplo é o Greenpeace, a maior ONG do mundo, que conta com mais de cinco milhões de associados e atua no Brasil desde 1992.

Considerações finais

A transformação vivida nas últimas décadas em todas as áreas, principalmente quando se pensa em comunicação organizacional, trouxe novos paradigmas e novos conceitos no âmbito empresarial. As organizações tiveram que se reinventar para acompanhar e se adaptar às mudanças em toda sociedade, saindo da sua zona de conforto, buscando formas e estratégias para atender as novas exigências, garantindo satisfação e mantendo uma boa imagem institucional.

Para que elas sempre estejam se atualizando, pois as mudanças estão acontecendo permanentemente, é necessário investimento em tecnologia associado a uma boa estratégia comunicacional com objetivos bem definidos.

Um bom processo de comunicação empresarial, deve envolver, não apenas o topo da administração, mas todos seus colaboradores, os quais precisam estar capacitados e dispostos a atender às demandas do seu público e sociedade em geral.

A mídia digital colocou o consumidor como peça central, em que sua avaliação pode construir ou até destruir a imagem de uma empresa. Por isso, esta deve estar sempre atenta e estabelecer canais de comunicação, transparentes e ágeis com os públicos; alterar o paradigma do controle da informação e da marca; criar uma cultura interna de participação, colaboração e coletividade a fim de refletir tais princípios externamente; entender a dinâmica de funcionamento deste universo e abrir-se para uma via de entendimento com o consumidor. 

REFERÊNCIAS

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial: coleção primeiros passos. São Paulo: Ed.Brasiliense, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações. Ed. Elsevier, 2005.

HARVARD, Busines Review. On Knowbdge Management: Gestão de Conhecimento: Tradução: SERRA, A. C. Cunha. Ed. Campus Ltda, 2001.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes e FILHO, Gino Giacomini. Comunicação Organizacional: Externa, Responsável, multidisciplinar. Biblioteca Di-

gital da Produção Intelectual – BDPI. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2010.

BAPTISTA, Renato Dias. Comunicação e Cultura Organizacional: Tecnologias e redes digitais na mudança dos sistemas de trabalho na era da globalização. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), 2009.

TERRA, Carolina Frazon. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de

usuários-mídia. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2009.

CERANTOLA, Willian Antonio. A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2017.

RUÃO, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga, 1999.

Vocação natural

IEGM chega ao seu terceiro ano consolidando tendência de se firmar como uma grande auditoria operacional da gestão municipal em todo o país

Cada vez mais, o Índice de Efetividade da Gestão Pública Municipal (IEGM) caminha para se tornar uma grande auditoria operacional, aquela que apura resultados das políticas públicas, ao invés da simples legalidade dos gastos. Essa tendência ficou clara durante reunião de trabalho realizada em Brasília (DF), no início de maio, onde foram discutidas formas de aumentar a eficácia da ferramenta, de importância crescente no cenário da gestão pública brasileira.

Ao buscar a padronização dos achados e indicadores, objetivo principal da reunião do grupo nacional, o IEGM se aproxima ainda mais de sua vocação natural. Nesse sentido, uma das maiores preocupações é com a validação, que deverá ganhar contornos mais nítidos e gerais nos próximos anos. Para medir com máxima segurança a efetividade da gestão, o IEGM aposta também em uma validação mais efetiva. Para isso, aprender com a experiência acumulada até aqui é fundamental.

Nesse sentido, o TCE maranhense apresentou inovações testadas esse ano na metodologia. Concebidas pela dupla de auditores Cândido Madeira e Gerson Portugal, as inovações consistem basicamente na ampliação do leque de interlocutores (ver box). Ao invés de validarem os dados somente junto ao prefeito e seus auxiliares diretos nas áreas avaliadas, as equipes promovem reuniões com a participação de dezenas de pessoas, gestores e profissionais que estão na ponta das políticas públicas, por meio dos serviços oferecidos à população.



ENCONTRO em Brasília discutiu formas de tornar o IEGM uma ferramenta ainda mais eficaz



A metodologia foi apresentada sem a pretensão de se constituir em uma proposta formal, uma vez que ainda será avaliada mais detidamente no âmbito interno. A intenção de compartilhar se prende ao forte potencial pedagógico envolvido, reforçando uma das dimensões mais importantes da aplicação do programa, fortalecendo a ideia do IEGM como ferramenta de gestão.

Além das reuniões ampliadas, outra inovação na metodologia introduzida este ano pelo TCE maranhense foi a inclusão de uma nova dimensão, contemplando informações relativas ao desenvolvimento local. O Maranhão está sendo o primeiro estado a realizar esse trabalho, desenvolvido em parceria com o Sebrae, entidade responsável pela solicitação da inclusão desse indicador no IEGM. Nos próximos anos, a atividade-piloto realizada no Maranhão poderá ser estendida aos demais estados.



AUDITORES, gestores e profissionais das áreas de Saúde e Educação do município de São José de Ribamar após reunião de validação no município

No campo relativo a essa dimensão, são informadas todas as ações promovidas ou estimuladas pelos municípios para fomentar a evolução dos territórios a partir da identificação das potencialidades produtivas locais, por área e potencial de mercado; mecanismos de incentivo à qualificação e desenvolvimento de habilidades produtivas e gerenciais; estratégias de financiamento aos produtores locais, entre outras ações.

AVANÇOS - Alguns avanços animadores saltam aos olhos dos auditores maranhense, mesmo antes da consolidação do diagnóstico nacional, o que deverá acontecer em setembro. Constatou-se uma diminuição expressiva da diferença entre o informado e o validado, apenas 1,5% diante dos 7% do ano passado, denotando maior conscientização dos gestores em relação à importância da ferramenta. “De um modo geral, acredita-se que todos os estados tenham melhorado seus índices, o que só será possível afirmar depois da consolidação final, no mês de setembro”, avalia o superintendente de TI e coordenador do IEGM no TCE maranhense, Giordano Mochel.

O auditor adianta que na avaliação geral, o estado avançou cerca de 12%, subindo de 39 para 43 o que, segundo ele, confirma a eficácia da ferramenta como um roteiro de melhores práticas para a gestão municipal. “Em nossa visão, cabe agora reforçar o aspecto pedagógico, incluindo mais treinamento com os gestores direcionado de forma específica para o IEGM. Uma ideia seria realizar encontros prévios ao preenchimento dos questionários”, observa Mochel.

Resumindo a visão dos auditores maranhenses envolvidos na validação deste ano, o coordenador dos trabalhos lembra que o mais importante agora é levar esses dados para a população, fazendo com que ela se aproprie deles como instrumento de controle social. “De nossa parte, a tarefa agora é analisar os dados para identificar melhorias a partir da consolidação final”. ©p



Inovações aumentam efetividade do processo de validação

Os auditores de controle externo Cândido Madeira e Gerson Portugal ficaram encarregados de validar questionários do IEGM 2016 respondidos pelos gestores de vinte e três municípios da região central e oeste do estado, compreendendo as microrregiões de Açailândia, Imperatriz e Carolina.

De saída, chamou a atenção dos auditores o alcance limitado do modelo de checagem de respostas restrito a membros da administração (secretários das pastas de saúde e educação) com visitas a somente uma escola e a uma unidade de saúde. “Os operadores das respectivas redes de ensino e de saúde (diretores de escolas/professores e profissionais de Saúde) sequer tinham ciência do programa”, lembra Cândido Madeira.

Foi então que ocorreu à dupla fazer a validação envolvendo também os profissionais já citados, validando o bloco Educação com a presença de todos os diretores de escolas, coordenadores de programas educacionais e membros dos três conselhos da área educacional, procedendo da mesma forma em relação ao bloco Saúde. “Ao se discutir com a administração e com membros das redes as questões levantadas no questionário, envolvemos no programa os profissionais que efetivamente entregavam os produtos Educação e Saúde à população dos municípios”, observam os auditores.

No retorno da dupla em 2018, para a validação de 2017, naturalmente passaram a fazer parte de tais reuniões os demais secretários municipais e membros do legislativo, inclusive com pedido de realização de audiência pública para demonstração do programa na Câmara Municipal, caso de Imperatriz, o segundo maior orçamento do estado. “Estamos convencidos que o E de Efetividade do IEGM somente será plenamente atingido e mensurado com o



OS AUDITORES Cândido Madeira e Gerson Portugal, autores da ideia que está inovando a validação do IEGM maranhense

envolvimento dos profissionais que atuam nas áreas”, enfatizam. “Nos parece que esse formato interativo garante uma validação mais eficiente, resultando em um diagnóstico mais preciso e confiável. Teremos agora uma reunião com a equipe toda para debater os ajustes necessários”, observou o auditor do TCE e superintendente de Tecnologia da Informação, Giordano Mochel.

Coordenador do IEGM no TCE maranhense, ele acompanhou a reunião realizada no município de São José de Ribamar ao lado de um grupo de dez auditores, que também foram conhecer as inovações na metodologia. @p

TCE sedia lançamento do Prêmio ODS Brasil

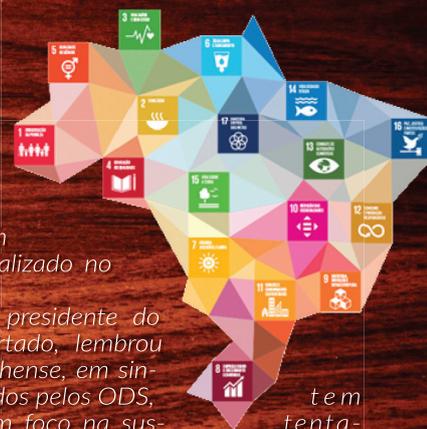
Desde meados de junho, o Maranhão está oficialmente na corrida pelo Prêmio ODS Brasil, que vai reconhecer o trabalho de instituições públicas e privadas que contribuem para o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, também denominados Objetivos Globais, no contexto estadual. O lançamento do certame foi realizado durante o “Seminário Estadual Primeira Edição do Prêmio ODS Brasil”, que teve como anfitrião o Tribunal de Contas do Estado (TCE-MA).

Os Objetivos Globais constituem-se num chamado universal para ações contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade. O Governo Federal, o Tribunal de Contas do Estado (TCE), a Secretaria de

Estado de Direitos Humanos e Participação, a Federação dos Municípios do Estado do Maranhão (Famem) e o Movimento Nós Podemos foram os promotores do evento, realizado no Auditório do TCE.

Ao abrir o seminário, o presidente do TCE, conselheiro Caldas Furtado, lembrou que a corte de contas maranhense, em sintonia com os princípios definidos pelos ODS, procura ampliar ações com foco na sustentabilidade e no uso racional dos recursos. “Nosso tribunal, que integra a Ecoliga, instituiu seu Comitê Gestor de Sustentabilidade e realizou no mês de abril, por ocasião da Semana de Sustentabilidade, o seminário Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, revelando experiências e compartilhando os avanços já alcançados”, observou Furtado.

Em vigor desde janeiro de 2016, os ODS guiarão as políticas e os financiamentos do PNUD nos próximos anos. Como a agência líder da ONU para o desenvolvimento, o PNUD tem uma posição única para ajudar na implementação dos Objetivos em aproximadamente 170 países e territórios. @p



O SECRETÁRIO de Estado de Direitos Humanos e Participação, Francisco Gonçalves, durante o lançamento do prêmio, no auditório do TCE

100 % Online

TCE maranhense inaugura prestação de contas por meio de planilhas eletrônicas, um salto tecnológico que favorece a transparência e o controle concomitante

Já está disponível para consulta desde abril passado toda a documentação relativa às prestações de contas referentes ao exercício de 2017 de prefeitos, presidentes de câmaras e gestores estaduais. O prazo de entrega foi encerrado no dia 05 daquele mês e, entre os 217 municípios maranhenses, apenas três prefeitos e três presidentes de câmara deixaram de prestar contas dentro do prazo legal.

Para o TCE, a expectativa era de inadimplência zero neste primeiro ano de prestação de contas on line, objetivo que ficou a um passo da concretização. Com todo o suporte técnico do órgão, os responsáveis se mobilizaram para solucionar pendências e entregar suas contas mediante o pagamento da multa estabelecida por lei. No final, somente o município de Araiões foi declarado inadimplente. (ver box)

A disponibilidade das contas para consulta pública é um dos inúmeros impactos positivos da informatização da entrega e processamento das contas. A remessa dos dados ao TCE por meio de planilhas eletrônicas online, tornou possível disponibilizar toda a execução orçamentária do ente fiscalizado. “Isso coloca o TCE maranhense em um patamar bastante avançado de transparência, permitindo que a população possa exercer seu direito de acompanhar os gastos públicos, o chamado controle social”, observa o presidente do TCE, conselheiro Caldas Furtado”. Para ele, a resposta dos fiscalizados atendeu à expectativa da corte de contas maranhenses.

Ele lembra que o sucesso do formato online seguiu um planejamento que incluiu uma fase de transição e treinamento para todos os fiscalizados. Com a Instrução Normativa 46, do ano passado, que estabeleceu a transição para o sistema online, o TCE passou a exigir dos municípios a estruturação de sua contabilidade em unidades orçamentárias, descentralizando a organização do processo de despesa, antes concentrado em uma única área. “Essa transição planejada permitiu a adoção do sistema online já neste ano, com uma resposta dos gestores que consideramos bastante animadora”, observa Furtado.

“É fundamental que o município esteja em dia com sua organização contábil para se beneficiar do sistema online, preparando e enviando seus relatórios com bastante antecedência”, analisa Paulo Vinícius Vale, que coordenou a prestação de contas de Belágua, município de pouco mais de sete mil habitantes que, ao lado de Carutapera, foi o primeiro a concluir o envio de todas as planilhas online relativas às contas de 2018, obedecendo ao novo formato determinado pelo TCE. “O ideal é que o trabalho seja feito mensalmente, especialmente a digitalização da despesa”, recomenda o técnico.



Responsável pela alimentação do sistema com os dados orçamentários de Carutapera, município da microrregião do Gurupi, a 570 km de São Luís, Leandro Nunes acredita que o sistema online facilita o trabalho na medida em que possibilita o envio dos balanços via planilhas eletrônicas. “Isso nos permitiu uma grande economia de tempo, encerrando o envio de nossa documentação quase um mês antes do prazo final”, avalia.

Para ele, uma estrutura que exigiu um número mínimo de documentos a serem assinados tornou tudo bem mais fácil e rápido mesmo em relação ao ano passado, quando o modelo começou a ser implantado. “O ano passado serviu como treinamento, e agora estamos plenamente adaptados”, observa o técnico.

Para o superintendente de TI do Tribunal, Giordano Mochel, as mudanças implementadas e testadas gradualmente permitiram à corte maranhense atingir a meta desejada com segurança para o órgão e para os fiscalizados. “Daqui em diante serão apenas mudanças pontuais”, garante. Segundo ele, os pontos de aperfeiçoamento devem ser poucos, já que o formato online e analítico é próximo do ponto ótimo. “O que pode ser ainda aprimorado no envio é a diminuição de peças, já que muitas podem ser extraídas da execução orçamentária”, explica.

O auditor destaca a contribuição decisiva que o sistema de prestação de contas online dá como suporte ao controle concomitante, prioridade absoluta dos Tribunais de Contas na atualidade. “A remessa online permite que se façam trilhas muito mais eficientes na execução orçamentária, principalmente com o cruzamento de informações com outros sistemas do TCE, como o Sacop e o SAE. Isso permite que auditorias e fiscalizações sejam feitas de forma mais eficiente, com uma resposta mais rápida e completa para a sociedade”, garante.

Para o presidente do TCE, conselheiro Caldas Furtado, o sucesso do novo formato já em sua estreia é um sinal de que a mensagem do Tribunal está sendo bem assimilada pelos gestores, que cada vez mais se preparam para um novo relacionamento com o órgão, baseado no diálogo e no acompanhamento permanente da execução orçamentária, por meio de sistemas eletrônicos. “Esse é o futuro do controle externo e vemos com satisfação os municípios se estruturando para isso”, destaca. **Ⓟ**



PROATIVIDADE: contadores dos municípios de Belágua e Carutapera durante entrega de suas contas

Inadimplência: TCE pede intervenção no município de Araiões

O Tribunal de Contas do Estado (TCE-MA) protocolou, em 20 de abril passado, junto à Procuradoria Geral de Justiça (PGJ), cópia da resolução que declarou inadimplentes o prefeito de Araiões, Cristino Gonçalves de Araújo, o presidente da Câmara Municipal de Água Doce do Maranhão, Tudes José Cardoso, e o presidente da Câmara Municipal de São João do Paraíso, Edvaldo Faustino de Sousa.

A decretação de inadimplência decorre de os gestores citados não terem apresentado suas prestações de contas relativas ao exercício financeiro de 2017 dentro do prazo legal.

Além da declaração da inadimplência, a Resolução TCE nº 294 determina ainda a instauração da tomada de contas dos referidos gestores, conforme estabelece a legislação em vigor.

O documento protocolado junto à PGR destaca que, conforme dispõe o art. 35, II, da Constituição Federal e o art. 16, II, da Constituição do Estado do Maranhão, a ausência da prestação de contas acarreta, dentre outras consequências, “a possibilidade de intervenção do Estado no Município”.

Cabe agora à Procuradoria a adoção das medidas que entender necessárias. No caso da intervenção, cabe ao Ministério Público Estadual (MPE), solicitar a providência ao Poder Judiciário, que apreciará o pleito e, se for o caso, encaminhará o pedido ao Poder Executivo.

Os gestores inadimplentes também incorrem em ato de improbidade administrativa, estando sujeitos a penalidades como: devolução de recursos ao erário, se houver desvio, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa e proibição de contratar com o poder público ou receber incentivos fiscais.

De acordo com o ordenamento jurídico vigente, a omissão também é crime comum, passível de pena de detenção de três meses a três anos, além da perda do cargo e a inabilitação, pelo prazo de cinco anos, para o exercício de cargo ou função pública. **Ⓟ**

Cidadania participativa

Audiências capacitam cidadãos para o exercício do controle social na gestão pública

A Rede de Controle da Gestão Pública no Maranhão deu continuidade, no primeiro semestre deste ano, ao programa que realiza audiências públicas de controle social e cidadania nos municípios maranhenses.

O número de audiências estabelecido na programação deste ano foi menor em razão do calendário eleitoral. Os eventos ocorreram nos municípios de Viana (15/03), Presidente Dutra (19/04) e Bom Jardim (29/05).

O objetivo das audiências públicas promovidas pela Rede de Controle é estimular o controle social por meio da formação de auditores sociais. As instituições integrantes da rede entendem que a disseminação de informações sobre a gestão pública e o controle externo é o caminho para ampliar a participação da sociedade nos mecanismos da gestão pública de maneira a fortalecer o controle social e contribuir para o aprimoramento da qualidade da gestão.

Coordenador da Rede de Controle, o secretário do TCU no Maranhão, Alexandre Walraven, define auditores sociais como pessoas da comunidade aptas a acompanhar a atuação das administrações municipais, especialmente no que se refere à aplicação dos recursos públicos, como forma de colaborar com as atividades exercidas pelos órgãos de controle. “Precisamos que os cidadãos participem ativamente das atividades de controle externo. Maior participação social fortalece e estimula todos nós que atuamos nessa esfera importante para a promoção do bem-comum”, destacou Walraven.

O modelo definido para as audiências envolve a real-

ização de palestras ministradas por técnicos das instituições integrantes da Rede de Controle sobre temas essenciais à gestão pública e ao controle externo.

Na audiência pública realizada na cidade de Bom Jardim, a programação foi constituída pelas seguintes palestras: “Todos juntos contra a corrupção”, com o auditor da Controladoria-Geral da União (CGU) Welilton Resende Silva; “Combate à corrupção eleitoral”, com Bruno Barbosa Pinheiro, juiz eleitoral; “Ações do Ministério Público do Maranhão no enfrentamento à corrupção”, com o promotor de justiça Fábio Oliveira; “Mecanismos disponíveis para o exercício do controle social”, com Alexandre Walraven, Secretário de Controle Externo do Tribunal de Contas da União no Maranhão; “A Lei de Acesso à Informação e os mecanismos de transparência do Estado”, com Alberto Trabulsi e Marcos Caminha, assessores da Secretaria de Estado de Transparência e Controle (STC) e “Educação fiscal e cidadania”, com Francisco de Assis Oliveira Filho, auditor da Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz).

Em Bom Jardim, o Tribunal de Contas do Estado (TCE) foi representado pelo conselheiro Washington Oliveira, ouvidor do TCE-MA, que em sua fala na abertura do evento destacou o novo momento vivido pelos órgãos de controle brasileiros, marcado pela intensificação das ações de transparência e a busca de maior aproximação com a sociedade como formas de ampliar legitimidade e alcançar maior eficácia no cumprimento de suas atribuições. “O controle externo eficaz qualifica a gestão pública e contribui para o desenvolvimento socioeconômico. Por isso, os órgãos de controle devem ter no cidadão, um aliado, um colaborador, alguém que por meio do exercício pleno da cidadania colabora para que a fiscalização da aplicação dos recursos públicos seja feita com rigor e eficiência”, afirmou. **ep**



CONTINUIDADE

As audiências públicas envolvem dezenas de cidades de uma mesma região, a partir de um município-polo. Em 2018 foi mantida a mesma metodologia.



CALENDÁRIO

O número de audiências foi menor em razão do calendário eleitoral.



CIDADES

Os eventos aconteceram nos municípios de Viana (15/03), Presidente Dutra (19/04) e Bom Jardim (29/05).



CRESCIMENTO

O objetivo das audiências públicas é estimular o controle social através da formação de auditores.



PARTICIPAÇÃO

A disseminação de informações sobre a gestão pública e o controle externo é o caminho para ampliar a participação da sociedade nos mecanismos da gestão pública, fortalecendo o controle social e aprimorando a qualidade da gestão.



FORÇA-TAREFA: audiências públicas investem no contato direto com a comunidade

Ouvidoria 3.0

TCE maranhense
participa de evento
sobre os desafios e o
futuro das ouvidorias



O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão participou do Ouvidoria 3.0 - Construindo o futuro, evento promovido pela Controladoria Geral da União - CGU, Reclame Aqui e Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES e com o apoio do Hotel Urbano.

Realizado em março deste ano no Teatro do BNDES no Rio de Janeiro, o evento apresentou palestras sobre os desafios e novos paradigmas das ouvidorias, buscando trazer as boas práticas das empresas privadas para a gestão pública e vice-versa. O Presidente do banco, Paulo Rabelo de Castro, destacou a importância da iniciativa da CGU, tendo em vista que atualmente, a sociedade exige cada vez mais transparência e feedback por parte das instituições (públicas e privadas) e que as experiências tratadas no evento certamente contribuirão para alcançar cada vez mais o objetivo comum (tanto ao setor público como a iniciativa privada) que é entender e atender a sociedade e o consumidor.

O Novo Consumidor, Desburocratização, Acesso à Informação, Controle Social e Liberdade de Expressão e A Ouvidoria e a Construção do Futuro, entre outros, foram os temas e experiências abordados por órgãos da administração pública como CGU, MPF e ENAP, por grandes empresas brasileiras e multinacionais como Volkswagen, Reclame Aqui, Hotel Urbano, Magazine Luiza e OLX, além de entidades da sociedade civil, como o Observatório das Favelas, que apresentou palestra sobre Participação Social, Inclusão Digital e Políticas Urbanas.

Representando a Ouvidoria do Tribunal de Contas do Maranhão, o assessor especial de conselheiro, Wellington Salmito, ressaltou a relevância do evento para o planejamento e implantação de novas ações para a Ouvidoria: “Essa troca de mensagens entre setor público e privado, além de nos permitir conhecer realidades diferentes, nos estimula a implantar novos conceitos, aprimorar nosso atendimento ao cidadão e buscar novas propostas e ações que proporcionem a melhoria dos serviços da Ouvidoria e do TCE em favor da sociedade”, afirmou. @p



Ouvidores de todo o país
participaram do evento



O Ouvidoria 3.0 contou com
mesas-redondas com a
participação de:



Jornalistas



Procuradores de justiça - RJ



Acadêmicos e cientistas



WELLINGTON Salmito durante o evento com o ouvidor-geral da União, Gilberto Waller Júnior, e o ouvidor-geral do Maranhão, Marcos Caminha

Conhecimento acessível

Escola Superior de Controle Externo inaugura sistema de gerenciamento informatizado

A Escola Superior de Controle Externo (Esces), do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE/MA) lançou uma ferramenta que possibilita acesso rápido e fácil aos cursos, treinamentos e capacitações oferecidos pela instituição.

Já está em funcionamento o Sophia, ferramenta que garante ao público o acesso a funcionalidades como lista de eventos, horários, inscrições e até impressão de certificados. O dispositivo é responsável pelo gerenciamento de todas as atividades pedagógicas da Esces.

O Sophia foi desenvolvido com foco em dois módulos fundamentais: um deles voltado para o fiscalizado (público preferencial dos cursos e treinamentos da Esces) e outro para a Secretaria da Escola.

O primeiro passo para sua elaboração foi uma análise prospectiva realizada por técnicos da Esces e da Superintendência de Tecnologia da Informação (Sutec). Na avaliação conjunta foram identificados e detalhados aspectos relativos ao futuro sistema como características da interface com os usuários, a que necessidades atenderia, prováveis funcionalidades, linguagem de desenvolvimento, entre outros.

De posse dessas informações, o supervisor de Tecnologia da Informação da Esces, André Wanger Tavares dos Santos, e o estagiário de TI da Esces, Jorge Luís Melo Ribeiro, desenvolveram o Sophia.

“Do ponto de vista dos procedimentos internos, o desenvolvimento do Sophia representa um salto de qualidade que vai se refletir nos serviços oferecidos ao público”, observa o auditor William Jobim, coordenador-geral da Esces. Ele explica que antes da implantação do Sophia todo o trabalho envolvendo montagem de eventos, reserva de salas e impressão de certificados, entre outros, era feita manualmente.

Jobim lembra que chegou a haver a utilização de um sistema do tipo web free, que não garantia confiabilidade, segurança, além de estar em desacordo com os padrões do TCE. “Em seguida, evoluímos para que em cada evento fosse criado um programa em separado, o que dificultava a consolidação dos dados. O passo seguinte seria a criação do Sophia”, diz ele, destacando a utilização dos quadros da própria escola no desenvolvimento do projeto.

Além do Sophia, a Esces desenvolve no momento sistemas que devem tornar mais eficaz o gerenciamento de seu programa de Ensino a Distância (EAD) e o Portal da Esces, que deverão ser lançados até o ano que vem. “O Sistema de Gerenciamento da Esces é uma ferramenta de maior importância, representando um salto de qualidade nessa atividade fundamental desenvolvida pelo TCE maranhense”, avalia o conselheiro-substituto Osmário Freire Guimarães, gestor da Escola Superior de Controle Externo do TCE-MA. **ep**



Apenas no primeiro semestre deste ano, a Esces realizou catorze capacitações, incluindo cursos, oficinas, palestras, seminários e treinamentos, que qualificaram 578 participantes, entre servidores do TCE, de outras instituições e membros da comunidade.

NOSSA IMAGEM



O VII Encontro Esportivo dos Tribunais de Contas do Nordeste do Brasil foi realizado em João Pessoa - PB com a participação de oito tribunais. O Maranhão foi representado por 40 participantes: 27 servidores atletas e 13 familiares convidados.

TCE-MA é vice-campeão do Nordestão 2018



34 medalhas conquistadas

2 troféus de campeão na modalidade Natação



No **futebol e futsal**, foram 3 medalhas de prata

A servidora **Andreia Pereira** conquistou o bronze no **tênis de mesa**, assim como a dupla **Henrique Almeida e André Wanger**



Natação feminina e masculina conquistaram 24 medalhas



Bronze no **vôlei de praia** com a dupla **Andreia Pereira e Ydionara Lima**



A equipe de **basquete** masculino ficou com a prata



No **atletismo**, **Alan Costa** ganhou a prata com a corrida de 1500m e 3000m. **Ydionara Lima** ficou com a prata nos 1500m



TRIBUNAL DE CONTAS NAS ONDAS DO RÁDIO

Acompanhe nosso programa!



Toda terça-feira, às 8h
Rádio Timbira AM
1290 Khz



INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ONDE VOCÊ ESTIVER!

*Curta a página do Tribunal de Contas
do Estado do Maranhão no Facebook*

@TCEMAOficial

