

# O PROGRAMA DE PRODUTIVIDADE COMO FERRAMENTA DE AUMENTO DA EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS

Lívia Pires de Lima Brito\*  
Maryângela Aguiar Bittencourt\*\*

## RESUMO

A pesquisa foi realizada objetivando a verificação da efetividade da implementação do Programa de Produtividade como ferramenta de aumento da eficiência no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Trata-se de um estudo de natureza aplicada e descritiva, no qual se buscou identificar tal efetividade não somente através da análise de dados estatísticos, mas também a partir da percepção dos servidores do Tribunal. Após a análise destes resultados e da comparação com as ferramentas adotadas por outras Entidades Fiscalizadoras, concluiu-se que, apesar de ter se mostrado efetivo de acordo com os objetivos para o qual foi concebido, o Programa de Produtividade deve ser reformulado de forma a considerar outros fatores (como a qualidade dos serviços) para assim suprir as necessidades atuais do Tribunal no que se refere não só ao aumento da produtividade, mas também à mensuração do desempenho de seus servidores.

**Palavras-chave:** Produtividade, Eficiência, Tribunais de Contas, Administração Pública.

## ABSTRACT

This research was made to verify the effectiveness of the implementation of the Productivity Program as a tool to increase efficiency in the Court of Auditors of the State of Amazonas. This research is categorized as applied and descriptive and seeks to identify that effectiveness not only from statistics data but also from the perception of the court staff. The analysis of these results and the comparison with the tools adopted by other Audit Institutions revealed that despite being effective following the objectives for which it was designed, the Productivity Program must be redesigned to consider other factors (like the quality of the services) to meet the Court's current needs, not only for increased productivity but also for the improvement of the staff's performance.

**Key words:** Productivity, Efficiency, Audit Institutions, Public Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

As Entidades Fiscalizadoras da Administração Pública, representadas no Brasil pelo Tribunal de Contas da União e pelos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios são as responsáveis pela fiscalização dos órgãos e entidades públicas e do desempenho de seus agentes no que tange à eficiência, eficácia e ética. Dito

---

\*Graduanda do Curso Superior em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Email: liviapbrito@gmail.com

\*\*Professora da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Doutora em Administração pela Universidade Nacional do Rosário – UNR da Argentina, Mestre em Administração pela FGV-RJ, Especialista em Gestão da Qualidade Total pela UFAM, Bacharel em Administração pelo ICESAM, Email: mradm@oi.com.br

isso, é imprescindível para estes órgãos que estes busquem constantemente a melhoria da própria eficiência e a melhor utilização de seus próprios recursos, assim como a maximização de seu desempenho, para que possam servir como referência.

Fundamentado nesta necessidade, o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) instituiu, no ano de 2012 – através da Portaria nº 303/2012, o Programa de Produtividade, buscando a redução de entraves à máxima eficiência na execução de suas atividades e conciliando a necessidade de aumento da produtividade e mensuração de desempenho em uma única ferramenta.

A partir disso, o objetivo deste artigo é analisar o impacto do Programa de Produtividade no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas desde a sua instituição, em agosto de 2012. A partir desse objetivo, este artigo começa abordando a Administração Pública Gerencial e suas características, descreve a importância da utilização de mecanismos de aumento da produtividade e as peculiaridades destes no que se refere à Administração Pública e introduz o Programa de Produtividade do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, para em seguida expor os resultados da pesquisa e estabelecer as conclusões e recomendações.

## **2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Ao longo dos anos, na busca pela melhoria contínua na prestação de serviços ao cidadão, a Administração Pública Brasileira passou por diversas transformações, tendo sido de modo geral dividida nos modelos patrimonial, burocrático e gerencial, de acordo com as características de cada período. Segundo Rek (2014), o acúmulo das crescentes demandas sociais e a má gestão administrativa e econômica, resultou em uma crise generalizada do Estado, evidenciada a partir de 1970.

A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos. (MELLO, 2005, p. 110)

Bresser-Pereira (1998) aponta que o modelo gerencial resolve uma limitação do modelo burocrático: o pouco enfoque nas necessidades dos cidadãos dos serviços públicos, afirmando que o antigo modelo inibe o processo decisório, devido à regulamentação intensiva das ações dos agentes visando a garantia da

impessoalidade nos serviços. O alcance da eficiência da administração pública, ao reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços tendo o cidadão como beneficiário, torna-se essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995). Logo, verifica-se que o modelo gerencial surge de forma a sustentar e perpetuar os aspectos positivos de seu antecessor, porém visando a correção dos pontos falhos que dificultavam uma administração de qualidade, eficiente e célere.

O modelo gerencial tem como seu principal alicerce o princípio da eficiência, inserido no caput da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, Art. 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Para Di Pietro (2002), existem dois aspectos sob os quais se pode visualizar o princípio da eficiência: em relação ao modo de atuação do agente público ou ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, ambos com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Bresser-Pereira (1996) identificou como principais características do modelo gerencial: as descentralizações política e administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores; redução de níveis hierárquicos; pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido simultâneo dos processos; e administração voltada para o atendimento do cidadão. A partir disto, fica evidente o objetivo deste novo modelo de corrigir e atenuar as irregularidades dos modelos que o precederam, buscando o equilíbrio entre a qualidade e a agilidade na prestação de serviços.

Este modelo da administração pública, de acordo com Rek (2014), refletiu de diversas maneiras na qualidade da gestão pública brasileira atual, como por exemplo, na redução dos resquícios patrimonialistas e burocráticos, devido à maior transparência das ações governamentais e, conseqüentemente, maior controle social, o que colaborou para uma sensível redução das mazelas do modelo patrimonial; e que, diferentemente do modelo burocrático, o modelo gerencial, sem descartar as características positivas do regime anterior, objetiva uma administração mais econômica, célere e eficiente. Outro reflexo foi a elaboração da Emenda

Constitucional n.º 19/1998, que se constitui como uma das grandes heranças da tentativa de implantação do modelo gerencial no Brasil e, dentre as várias modificações que esta originou, destacam-se a introdução da eficiência como Princípio Constitucional da Administração Pública; as alterações constitucionais concernentes aos servidores públicos visando à ampliação da qualidade na prestação do serviço público, como a criação de escolas de governo para qualificação de servidores, a destinação de recursos orçamentários para programas de qualidade, treinamento e desenvolvimento e a avaliação por desempenho do servidor público; a Participação do cidadão, acesso à informação e transparência na Administração Pública; e os Contratos de Gestão, sendo estes, de acordo com Alexandrino e Paulo (2009) um instituto intimamente ligado à noção de eficiência na administração de recursos públicos, sendo um dos mais importantes da denominada “administração gerencial”.

Tal modelo tem ainda como um de seus principais pilares o foco no cidadão e a melhoria contínua dos serviços prestados. De acordo com Soares (2000), destacam-se como princípios do “foco no cidadão” a velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços; a utilização de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, possibilitando o atendimento segmentado ou personalizado, ao invés de padronizado; a busca da excelência dos serviços, com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade de atendimento; a manutenção de canais de comunicação; e a avaliação da qualidade dos serviços prestados.

A administração pública gerencial surgiu buscando não somente soluções para as insuficiências e entraves dos dois modelos anteriores, mas também introduzindo o conceito de uma administração pública voltada à melhoria contínua da prestação de serviços aos cidadãos, priorizando fatores como a eficiência, a eficácia, a produtividade, a celeridade e a qualidade destes serviços, assim como dimensões relacionadas à accountability, que, por sua vez, segundo Rocha (2009), pode ser entendida como o processo de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos, sendo estes eleitos, nomeados ou de carreira. Denhardt e Denhardt (2003) classificam as concepções da accountability em três: o controle burocrático de conformação às leis e às normas; o controle de performance, representado pela obtenção da máxima produtividade mediante o controle dos resultados da ação, com base nos conceitos de eficiência e eficácia/efetividade; e o controle democrático, baseado na responsividade do agente.

### **3 MECANISMOS DE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE EM OUTROS ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO**

Sendo a melhoria contínua na prestação dos serviços à sociedade um dos objetivos principais da Administração Pública, princípios como a eficiência, eficácia, efetividade e produtividade são norteadores no processo de gestão. Quanto à produtividade, Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484) a definem como a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção. Para Reggiani et. Al. (2005), esta é um instrumento no apoio ao processo de gestão, que tem sido eficaz na avaliação, principalmente da organização como um todo. Logo, é válido afirmar que a busca pelo aumento da produtividade e a elaboração de ferramentas que auxiliem neste resultado são cruciais para a melhoria na prestação dos serviços.

Affonso e Rocha (2010) destacam que entre os fatores envolvidos no processo produtivo, os seres humanos são os mais relevantes, pois são capazes de impactar tanto na produtividade quanto na qualidade de um serviço. Desta forma, deve se levar em conta os fatores que influenciem na performance dos servidores na criação de mecanismos de aumento da produtividade nas organizações. Affonso e Rocha (2010) apontam a necessidade de valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento de suas potencialidades, o que pode incentivar e motivar o servidor, de forma a impactar positivamente em seu desempenho. Vroom (1997) apud Figueiredo (2006) salienta outros aspectos que influenciam na motivação dos funcionários, como a crença de que o desempenho eficaz ocasionará o recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais; a crença de que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho e o nível de interesse pelas recompensas oferecidas. Logo, a motivação do funcionário - e as formas de maximizá-la – devem ser levadas em consideração no processo de construção de estratégias e ferramentas de melhoria do desempenho e aumento da produtividade dos servidores e da organização como um todo.

No que tange à órgãos e entidades da Administração Pública, a construção de ferramentas para o aumento da produtividade deve ocorrer de forma diferenciada. Matias-Pereira (2008) apud Brandão (2014) afirma que a forma de gestão da instituição pública é diferente da gestão realizada nas instituições privadas devido às suas características básicas, visto que, além do serviço público ter como

objetivo o bem público e não o bem do empresário, ainda se percebem resquícios da cultura patrimonialista, embora se tenham sido incorporado conceitos de governança e dos princípios políticos nos últimos anos.

Para possibilitar a construção de estratégias para a melhoria contínua do desempenho, da produtividade e da qualidade, é necessário levar em consideração que os aspectos e medidas que influenciam na motivação dos servidores do setor público apresentam particularidades quando comparado aos demais setores. Vieira (2011) apud Brandão et. al. (2014) salienta que essas medidas se diferenciam na esfera pública e privada, visto que características de competitividade e o medo de perder o emprego - devido ao regime estatutário e à estabilidade - não estão presentes no setor público. Difini (2002) apud Brandão et. al. (2014) apontam alguns fatores característicos à Administração Pública que podem influenciar negativamente na motivação dos servidores, como a falta de servidores especializados, a alta rotatividade, a precariedade na retenção de talentos, os cortes orçamentários e atrasos nos pagamentos, a falta de critérios rígidos para escolha de dirigentes e servidores que desempenham as mesmas funções por décadas. Gondim e Silva (2004) apud Beale (2007) reforçam o impacto do regime estatutário como uma das divergências entre os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada, ressaltando a necessidade da compreensão da satisfação destes agentes, possibilitando que a Administração Pública proponha medidas para manter seus servidores satisfeitos, motivá-los e aumentar-lhes a produtividade.

A busca pela melhoria contínua na prestação dos serviços aos cidadãos, já imprescindível na Administração Pública como um todo, se torna ainda mais relevante no que tange às Entidades Fiscalizadoras, como os Tribunais de Contas, visto que, sendo estes os órgãos responsáveis pela fiscalização dos órgãos e entidades públicas e do desempenho de seus agentes, devem ser referência em promover a ética, responsabilidade, efetividade e agilidade na Administração Pública. Portanto, é crucial que estes órgãos busquem o constante aperfeiçoamento de suas atividades e a maximização de seu desempenho, rendimento e produtividade, adotando estratégias, ferramentas e estabelecendo objetivos e metas orientados para a melhoria contínua. Rocha (2009) salienta que, a partir do início da década de 90, verificou-se um crescente esforço na implementação de métodos de avaliação de desempenho nestas entidades, contemplando a componente performance da accountability e as teorias predominantes da nova gestão pública.

O Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, assim como os dos demais Estados e o Tribunal de Contas da União, é parte do sistema de controle externo do Brasil. Buscando aprimorar este sistema e sua atuação em prol da sociedade, foi criada, em 16 de agosto de 1992, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), que tem como objetivo o aperfeiçoamento e a integração dos Tribunais de Contas do País.

A ATRICON investe e incentiva a troca de informações e experiências entre os Tribunais, apoiando o desenvolvimento de estratégias e ferramentas para aprimorar a eficácia dos sistemas de controle da Administração Pública. Dentre estas ferramentas, no que tange ao aumento da Produtividade e Eficiência nos TC's, destaca-se a Resolução nº 01/2014, que estabelece diretrizes relacionadas à temática da agilidade no julgamento de processos e gerenciamento de prazos nos Tribunais de Contas.

A elaboração desta Resolução por parte da ATRICON teve como principais justificativas: o objetivo de “coordenar a implantação de um sistema integrado de controle da Administração Pública buscando a uniformização de procedimentos nos Tribunais de Contas do Brasil”; a consideração de alguns princípios constitucionais aplicados à Administração Pública como duração razoável do processo, eficiência, celeridade, economicidade, efetividade do controle e legalidade; o objetivo estabelecido em seu Planejamento Estratégico de “Fortalecer a instituição Tribunal de Contas como instrumento indispensável a cidadania”, que tinha como uma de suas metas “Incentivar a adoção dos padrões de qualidade e agilidade do controle externo instituídos pela Atricon”; os resultados do Diagnóstico da Avaliação da Qualidade e Agilidade no Controle Externo relativos ao gerenciamento de Prazos nos Tribunais de Contas; e, por fim, a necessidade de disponibilizar referencial para que os TC's de todo o país aprimorem seus regulamentos, procedimentos e práticas, de modo a conferir-lhes maior agilidade e efetividade. (ATRICON, 2014).

<b>QUADRO 1 – DIRETRIZES DE CONTROLE EXTERNO 3201/2014/ATRICON</b>		
<b>1</b>	<b>Definir, em planos estratégicos de médio prazo, metas para apreciação ou julgamento de processos.</b>	
<b>2</b>	<b>Adotar medidas para racionalizar a geração de processos (antes da autuação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A instituição de sistemática de planejamento das ações e da constituição de processos fundamentada nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, na matriz de risco e na avaliação do custo/benefício do controle;</li> <li>• O estabelecimento de valor de alçada para a formação de processos;</li> <li>• A autuação, em apartado, do processo para cobrança de multa, de modo a não prejudicar o andamento do processo principal;</li> <li>• A divulgação de prazos e regras para a autuação dos processos pelos jurisdicionados, de modo a evitar diligências desnecessárias;</li> </ul>

3	<b>Adotar medidas que assegurem maior celeridade à tramitação de processos (após a autuação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição de critérios para a classificação dos processos conforme o grau de complexidade;</li> <li>• A definição de prazos para deliberação final dos processos;</li> <li>• A definição de prazos para cada etapa do processo;</li> <li>• O mapeamento e redesenho dos processos de trabalho, com o objetivo de promover as melhorias contínuas para o aprimoramento do desempenho;</li> <li>• A definição de padrões de qualidade dos relatórios técnicos, bem como de uma sistemática periódica de avaliação;</li> <li>• A implementação de programa de capacitação dos servidores alinhado às metas institucionais;</li> <li>• Estabelecimento de padrões e critérios uniformes para as análises;</li> <li>• A atribuição de competência ao Órgão Técnico para realização de diligências para a complementação da instrução processual;</li> <li>• Aprimoramento dos meios de comunicação dos atos e trâmites processuais;</li> <li>• Consolidar o Diário Oficial Eletrônico como principal meio de comunicação dos atos processuais;</li> <li>• A consolidação do processo eletrônico;</li> <li>• O estabelecimento de metas institucionais qualitativas e quantitativas para análise e deliberação de processos vinculadas ao Plano Estratégico do Tribunal de Contas.</li> </ul>
4	<b>Adotar medidas que viabilizem a eliminação ou redução do estoque de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A realização de inventário do estoque processual, por natureza, fase processual e ano de autuação;</li> <li>• O desenvolvimento de projeto e ações para a redução/eliminação do estoque, com a designação de equipe gestora e definição de metas;</li> <li>• O estabelecimento de procedimentos de análise conforme critérios de materialidade, relevância e risco e ano da ocorrência dos fatos;</li> <li>• A definição de agenda de deliberação dos processos em estoque, com a realização de sessões específicas para os processos autuados há mais de cinco anos, se o volume de processos assim justificar;</li> <li>• A adoção de decisões monocráticas, especialmente nos casos de reconhecimento da prescrição e decadência e nos atos sujeitos a registro,</li> <li>• O agrupamento de processos para análise e julgamento em bloco quando as matérias forem correlatas.</li> </ul>
5	<b>Implementar sistemática de gerenciamento de prazos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção da celeridade na tramitação dos processos como objetivo estratégico;</li> <li>• Instituição de sistemática de monitoramento e gerenciamento do cumprimento dos prazos, com apoio de sistema informatizado;</li> <li>• Monitoramento do cumprimento dos prazos pela Corregedoria.</li> </ul>

Fonte: Resolução nº01/2014 – ATRICON (2019)

O Tribunal de Contas da União (TCU), como Entidade Fiscalizadora Superior do Brasil, e sendo o órgão responsável pela fiscalização dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade, deve ser referência em promover a ética, responsabilidade, efetividade e agilidade na Administração Pública. No que tange à busca pela máxima efetividade e agilidade, identificaram-se ao longo dos anos diversas normas, metas e ferramentas com o objetivo de direcionar os servidores, priorizar objetivos e parametrizar indicadores para a maximização do desempenho do Tribunal de Contas da União.

<b>QUADRO 2 - FERRAMENTAS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TCU</b>			
<b>DOCUMENTO DE CRIAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>JUSTIFICATIVAS</b>	<b>FUNCIONAMENTO</b>
<b>PORTARIA Nº 451 (Out/1995)</b>	Institui procedimentos para aferição e avaliação da produtividade dos Analistas de Finanças e Controle Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de parâmetros para avaliar e aferir a produtividade individual dos servidores, exigindo estudos para a definição destes, envolvendo qualidade, complexidade e quantidade, no que diz</li> </ul>	Definição de padrões de desempenho para mensuração dos fatores avaliativos da produtividade individual dos servidores a partir da quantificação do número de dias úteis necessários para a realização dos seus trabalhos em pontuações que servirão de parâmetros quantificados para as tarefas a serem executadas.



	no desempenho da atividade-fim.	respeito às tarefas desempenhadas no TCU; • Necessidade de fixar parâmetros de forma objetiva;	
<b>PORTARIA Nº 260 (Ago/1999)</b>	Estabelece incremento individual mínimo de produtividade para as unidades técnicas.	Estabelecimento de um incremento individual mínimo de produtividade de 5%, de forma que as unidades técnicas que, em função do reduzido estoque de processos, não tiverem a condição de alcançar o incremento mínimo de desempenho instituído no artigo anterior terão como meta liquidar o estoque atualmente existente, e emissão de relatório mensal reportando os resultados parciais obtidos, e as medidas corretivas adotadas que conduzam ao alcance das metas pactuadas, em caso de desempenho inferior ao previsto.	
<b>PORTARIA Nº 113 (Abril/2013)</b>	Aprova o Plano de Metas do TCU para o exercício de 2013, a distribuição dos valores das metas que compõem o resultado institucional e seus respectivos pontos de controle.	Necessidade de definir os indicadores e as metas institucionais necessárias ao cumprimento do Plano Estratégico e do Plano de Controle Externo do Tribunal de Contas da União.	Estabelece a distribuição mensal dos valores das metas estabelecidas para 2013, e determina os pesos dos indicadores que compõem o resultado institucional, sendo estes: • Processos de controle externo apreciados conclusivamente • Índice de redução do estoque de processos de controle externo autuados até 2010 • Atos de pessoal apreciados conclusivamente • Índice de cumprimento do Plano de Controle Externo
<b>PORTARIA Nº 181 (Mai/2019)</b>	Aprova o Plano de Gestão do Tribunal de Contas da União (2019-2021) e a distribuição, nos períodos avaliativos, dos valores das metas que compõem o resultado institucional.	• Definição das diretrizes da gestão, ações, indicadores e metas institucionais e setoriais; • Priorização dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico; • Definição das prioridades e ações necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos prioritizados; • Definição da forma de aferição do resultado institucional;	Estabelecimento do objetivo estratégico de “Modernizar os métodos e processos de controle de modo a garantir seletividade, tempestividade e qualidade”, e da ação estruturante “Estudar, propor e adotar medidas para redução de estoque, diminuição dos prazos de instrução e apreciação de processos de infraestrutura”, com os seguintes indicadores: • Índice de Realização de Trabalhos Priorizados; • Nível de estoque; • Processos de controle externo instruídos; • Índice de processos em grau de recurso aguardando instrução com até 150 dias em estoque • Quantidade de atos de pessoal em estoque • Tempestividade na instrução de processos de controle externo • Índice de redução do estoque de processos antigos pendentes de mérito

FONTE: Tribunal de Contas da União – TCU (2019)

Dentre os demais Tribunais de Contas dos Estados, no que se refere ao uso de ferramentas para aumento de produtividade, agilidade e celeridade processual, e mensuração de desempenho, destaca-se o Tribunal de Contas da Bahia (TCE-BA), por este apresentar ferramentas semelhantes às aplicadas no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), principalmente no que diz respeito à redução de estoque processual e à mensuração de desempenho, tendo estabelecido ao longo dos anos diversas normas e diretrizes voltadas a estas temáticas.

<b>QUADRO 3 - FERRAMENTAS DE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO TCE-BA</b>			
<b>DOCUMENTO DE CRIAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>JUSTIFICATIVAS</b>	<b>FUNCIONAMENTO</b>
<b>RESOLUÇÃO Nº 59/2002 (Ago/2002)</b>	Fixa critérios de avaliação de desempenho e disciplina a	• Instituição da Gratificação de Produtividade, remunerando os servidores com base no desempenho individual do servidor, de sua equipe de trabalho e da instituição.	A Gratificação de Produtividade será paga, mensalmente, mediante aplicação de um sistema semestral de avaliação de desempenho, mensurado em pontos que contemple, de forma integrada, o desempenho individual do servidor e de

	concessão da gratificação de produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de uma mudança de cultura organizacional, com maior comprometimento dos servidores e dirigentes da instituição para implementação de um novo modelo de análise de resultados de trabalho, decorrente da integração dos níveis individual e institucional, sendo imprescindível um processo de aculturação.</li> </ul>	sua equipe de trabalho, sendo considerados, conjuntamente, 2 sistemas de avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho individual de cada servidor será feita através da identificação das capacidades consideradas necessárias para alavancar as estratégias e os resultados buscados pelo Tribunal de Contas.
<b>RESOLUÇÃO Nº 149/2017 (Dez/2017)</b>	Aprova as Diretrizes para o Planejamento Operacional e para o Sistema de Avaliação de Desempenho do exercício de 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teor do Plano Estratégico 2018-2021.</li> <li>• Participação do TCE/BA no Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC) e na aplicação do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), que verifica o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e com as diretrizes estabelecidas pela ATRICON;</li> <li>• Resolução ATRICON nº 01/2014, que estabelece diretrizes com a finalidade de orientar os Tribunais de Contas.</li> <li>• As diretrizes para o controle concomitante e para a divulgação de decisões e de pautas de julgamento das Resoluções ATRICON nº 02/2014 e nº 06/2014.</li> <li>• Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece-se que a apuração do resultado da Avaliação de Desempenho Institucional considerará o cumprimento das Metas Institucionais, enquanto a apuração do resultado da avaliação de desempenho setorial considerará o cumprimento das metas das iniciativas constantes nos Planos Operacionais das Unidades.</li> <li>• Estabelece-se o objetivo de “Incrementar a tempestividade nas ações de controle externo”, com a iniciativa estratégica de “Implantar sistemática de gerenciamento de prazos para deliberação dos processos de controle externo, tendo como indicador a % de apreciações de processos de controle externo”.</li> </ul>
<b>Planejamento Estratégico 2018-2021</b>	A redução de estoque está contemplada no indicador 4.2 (% de redução de estoque dos processos de controle externo ao final de cada exercício) do Objetivo Estratégico 4: “Incrementar a tempestividade nas ações de Controle Externo”. Para o exercício de 2018, a Resolução nº 149/2017, que aprovou as Diretrizes para o Planejamento Operacional e para o Sistema de Avaliação de Desempenho, estabelece metas para apreciação das diferentes naturezas de processos do TCE/BA, e, conseqüentemente, a redução do seu estoque.		

FONTE: Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA(2019)

O estabelecimento de metas, objetivos e diretrizes voltadas especificamente para a produtividade e celeridade na gestão processual por parte da ATRICON, do TCU e por alguns Tribunais de Contas dos Estados, como exemplificado pelo TCE-BA, evidencia a preocupação por parte das Entidades Fiscalizadoras de atuar em prol da sociedade de forma cada vez mais ágil, eficiente e produtiva. Observou-se grande enfoque para estratégias de aumento da celeridade e da redução do estoque processual, justificado por este ser um dos principais indicadores de verificação da produtividade, tanto dos servidores quanto da Entidade como um todo.

#### **4 O PROGRAMA DE PRODUTIVIDADE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS**

Objetivando a criação de ferramentas que pudessem direcionar o Tribunal enquanto Entidade Fiscalizadora, aprimorando sua atuação no controle externo e na

fiscalização das contas públicas, melhorando desta forma a sua prestação de serviços à sociedade, e aliando a busca pela máxima eficiência, eficácia e produtividade à mensuração de desempenho e gratificação de seus servidores, o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), sob a gestão do então Conselheiro-Presidente Érico Xavier Desterro e Silva, instituiu, em agosto de 2012, através da Portaria nº 303/2012, o Programa de Produtividade. A criação deste programa justificou-se pela “necessidade da adoção de medidas e providências que eliminem os impasses a fim de manter o equilíbrio para que o Tribunal pudesse desenvolver suas tarefas constitucionais com eficiência e eficácia”. (TCE, 2012)

O Programa de Produtividade, de acordo com a Portaria nº 033/2013, contempla os aspectos de jornada de trabalho ampliada; produtividade ampliada; e observância aos prazos fixados nas normas aplicáveis aos processos no âmbito do Tribunal. A participação por parte dos servidores é opcional, e o programa não abrange conselheiros, auditores, procuradores de contas; servidores à disposição de outros órgãos ou entidades; estagiários, patrulheiros ou agentes terceirizados.

O aspecto de jornada de trabalho ampliada consistia originalmente no acréscimo de 40h mensais à carga horária normal (6h diárias), tendo este acréscimo posteriormente sido reduzido para 20h mensais através da Portaria Nº 616/2013, sendo a aferição do cumprimento da carga horária definida feita por meio de sistema eletrônico. O aspecto de produtividade ampliada possui os seguintes indicadores, que serão adotados de acordo com o perfil das atividades de cada setor participante: a. Índice de redução de estoques de processos; b. Índice de execução de projeto relacionado ao Planejamento do TCE-AM; e c. Índice de cumprimento de demanda.

O indicador de redução de estoque de processos é mensurado a partir da Quantidade de redução de estoque, obtida pela diferença entre a Quantidade de saída de processos no mês e a Quantidade de entrada de processos no mês, sendo os resultados divididos em quatro níveis, que influenciam na proporção da gratificação recebida. Os resultados deste índice são obtidos a partir da seguinte fórmula: Índice de redução de estoque =  $\frac{\text{Quantidade de redução de estoque} \times 100}{\text{Total de estoque até o mês anterior}}$ .

QUADRO 4 - NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E SUAS RESPECTIVAS METAS POR TIPO DE INDICADOR	
ÍNDICE DE REDUÇÃO DE ESTOQUE	
NÍVEL	META
1	Atendimento de 100% da quantidade demandada no mês + 0 a 4% (passivo)
2	Atendimento de 100% da quantidade demandada no mês + 5% a 9% (passivo)

3	Atendimento de 100% da quantidade demandada no mês + 10% a 19% (passivo)
4	Atendimento de 100% da quantidade demandada no mês + 20% a 100% (passivo)
<b>ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETO RELACIONADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TCE/AM</b>	
1	Atendimento de 70% a 79% do planejado
2	Atendimento de 80% a 89% do planejado
3	Atendimento de 90% a 99% do planejado
4	Atendimento de 100% do planejado
<b>ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE DEMANDA</b>	
<b>Meta:</b> Cumprimento de 85% das atividades planejadas ou demandas no mês.	

FONTE: Portaria nº 033/2013 – TCE/AM (2019).

Desde sua instituição, em agosto de 2012, o Programa de Produtividade sofreu alterações visando o seu constante aprimoramento, a correção de possíveis inconsistências e a adequação às mudanças organizacionais internas e externas.

<b>QUADRO 5 – PROGRAMA DE PRODUTIVIDADE: PRINCIPAIS ALTERAÇÕES E DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>		
DOCUMENTO	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES	JUSTIFICATIVA
<b>Portaria nº 303/2012 (Ago/2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituição do programa de produtividade;</li> <li>Estabelecimento das principais regras de gratificação e de funcionamento;</li> <li>Apresentação do Comitê Gestor de Produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artigo 90, inciso IV da Lei nº 1762/86.</li> <li>Necessidade de adoção de medidas e providências que eliminem os impasses a fim de manter o equilíbrio para que esta Corte possa desenvolver suas tarefas constitucionais com eficiência e eficácia.</li> </ul>
<b>Portaria nº 033/2013 (Mar/2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regula o Programa de Produtividade do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, que tem por objetivo precípuo a melhoria da prestação dos serviços desta Corte à sociedade.</li> <li>Estabelece os indicadores a serem analisados de acordo com o perfil da atividade exercido por cada setor e os indicadores para a mensuração da ampliação da jornada de trabalho e para a produtividade ampliada de acordo com o indicador de cada setor, e como estes serão medidos.</li> <li>Define o tratamento a ser dado aos casos especiais, notadamente em relação a servidores em trabalhos de inspeção, em treinamentos ou envolvidos em projetos específicos.</li> <li>Define as consequências do descumprimento dos prazos e requisitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artigo 20 da Lei n. 3.627/2011 c/c artigo 90, inciso IV da Lei Nº 1.762/1986;</li> <li>Objetivos constantes do Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, para o quinquênio 2012-2016;</li> <li>Necessidade de adoção de medidas e providências para que este Tribunal possa desenvolver suas tarefas constitucionais com eficiência, eficácia e efetividade.</li> </ul>
<b>Portaria nº 244/2013 (Jun/2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelece os requisitos para a apuração do índice de redução de estoque.</li> <li>Atribui ao Departamento de Planejamento (DEPLAN) a responsabilidade pela conferência e compilação dos dados e encaminhamento de relatório para a Presidência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de consolidar as normas referentes ao Programa de Produtividade deste Tribunal e, ainda, de introduzir novas disposições.</li> </ul>
<b>Portaria nº 616/2013 (Jan/2014)</b>	Altera a redação do artigo 5º e do Anexo UM – Portaria 244, de 28 de maio de 2013: “Art. 5º Considera-se jornada de trabalho ampliada, o acréscimo de 20 (vinte) horas mensais à carga horária normal, ficando as horas excedentes para cômputo do Banco de Horas, a vigor do mês de janeiro a 31 de março de 2014.” – <b>Alterações nos requisitos de carga horária para jornada de trabalho estendida.</b>	
<b>Portaria nº 190/2014 (Jun/2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribui novos valores e percentuais de qualificação ao indicador de Produtividade ampliada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artigo 20 da Lei n. 3.627/2011 c/c artigo 90, inciso IV da Lei nº 1.762/1986;</li> </ul>

FONTE: Tribunal de Contas do Estado do Amazonas – TCE/AM (2019).

## **5 METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos metodológicos inerentes à esta pesquisa, classifica-se a mesma como de natureza aplicada, visto que segundo Thiollent (2009), a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Esta classifica-se ainda como sendo do tipo descritiva, que para Perovano (2014) pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação do efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto; e abordagem quali-quantitativa, tendo como estratégias o levantamento de dados e a análise documental de Portarias e Resoluções, tendo o propósito de avaliar a eficácia e os impactos do Programa de Produtividade no TCE/AM de acordo com os objetivos de sua criação.

A pesquisa foi realizada entre setembro e dezembro de 2019, tendo sido desenvolvida em duas etapas: a primeira etapa consistiu em um levantamento de dados relacionados à redução do estoque processual, visto que este era um dos principais objetivos para a criação deste Programa, através de pesquisa documental por meio de Portarias e Resoluções publicadas pelo próprio Tribunal, enquanto a segunda etapa consistiu na aplicação de questionários – compostos por 12 questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, aplicados à 10 membros do corpo diretivo do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas – TCE/AM, responsáveis por setores integrantes do Programa de Produtividade, buscando a compreensão da percepção dos servidores a respeito do Programa e seus impactos a partir de sua experiência cotidiana. Nos dois instrumentos, foi aplicada uma delimitação temporal de 2012 à 2018 - ano da implantação do programa e último exercício anterior ao em que a pesquisa foi realizada, respectivamente.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Visto que o Programa de Produtividade teve como uma das justificativas para a sua criação a Necessidade de adoção de medidas que possibilitassem o

desenvolvimento das atividades com eficiência e eficácia e que este tinha como um de seus três indicadores de produtividade o “Índice de redução de estoque”, no qual a maioria dos setores do órgão se enquadrava (48 setores em Novembro/2018), verificou-se a necessidade de identificar por meio de dados quantitativos se houve êxito na redução do volume de estoque processual entre os anos de 2012 e 2018, e a partir deste levantamento de dados obteve-se os resultados listados na Tabela 1.

TABELA 1 - REDUÇÃO DE ESTOQUE PROCESSUAL NO TCE/AM (2012-2018)		
Período	Estoque de Processos	% de Redução
jan/12	25694	
jun/12	25628	-0,26%
jan/13	18681	-27,11%
jun/13	16947	-9,28%
jan/14	14514	-14,36%
jun/14	14050	-3,20%
jan/15	13469	-4,14%
jun/15	13410	-0,44%
jan/16	13213	-1,47%
jun/16	12261	-7,21%
jan/17	12599	2,76%
jun/17	13388	6,26%
jan/18	13019	-2,76%
jun/18	14519	11,52%
<b>Redução Total</b>		<b>-43,49%</b>

FONTE: Dados da Diretoria de Tecnologia da Informação (DITIN) – TCE/AM (2019).

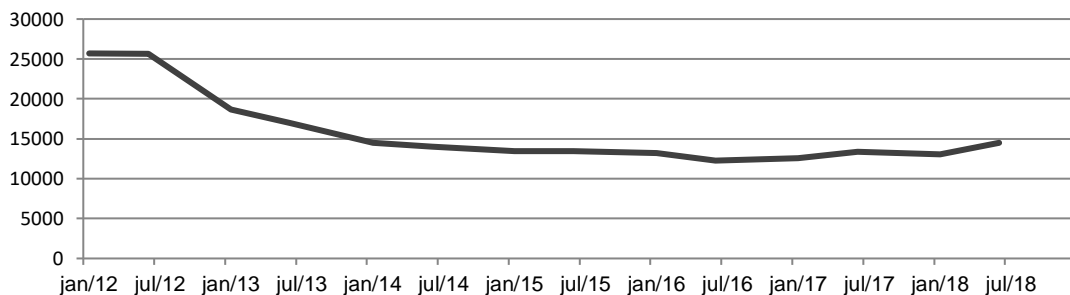


Gráfico 1 – Redução de Estoque Processual 2012-2018  
FONTE: Dados da Diretoria de Tecnologia da Informação (DITIN) – TCE/AM (2019).

O levantamento de dados identificou que, entre janeiro de 2012 e junho de 2016, o TCE/AM foi eficaz na redução do volume de seu estoque de processos, com reduções significativas entre os períodos de junho de 2012 e janeiro de 2013 (-27,11%) e junho de 2013 e janeiro de 2014 (-14,36%). A partir de junho de 2016, verificou-se uma alternância entre crescimento e redução de estoque, verificando-se, no último período, entre janeiro e junho de 2018, um aumento significativo no estoque processual (14,11%). Todavia, ao verificar-se o período total analisado pela

pesquisa (2012-2018), identificou-se uma diminuição expressiva nos níveis de estoque, totalizando uma porcentagem de -43,49% de redução.

O teor do questionário aplicado orientou-se para a percepção dos servidores quanto ao Programa de Produtividade e os reflexos deste nas atividades diárias, objetivando a identificação dos principais impactos – tanto positivos quanto negativos – e entraves percebidas na aplicação do Programa.

Dentre os entrevistados, 90% reconheceu o impacto da instituição do Programa de Produtividade como positivo e 90% observou impacto significativo nos setores em que trabalhou após a instituição do Programa. Quanto à efetividade do Programa no que se refere à Redução do Estoque Processual, 60% avaliou que o Programa foi efetivo até certo ponto, mas eventualmente deixou de ser; 20% considerou que o programa foi efetivo, mas não em níveis suficientes; enquanto os 20% restantes avaliaram o Programa como efetivo atualmente. No que se refere à possível evolução do Programa decorrente das alterações feitas ao longo dos anos, 20% percebeu evoluções no funcionamento; 30% alegou que as evoluções foram perceptíveis somente em alguns setores; 30% não reconheceu evoluções decorrentes das alterações; e os 20% restantes acreditam que o Programa de Produtividade retrocedeu em seu funcionamento desde a sua instituição.

Foi solicitado ainda aos servidores que ranqueassem, sob sua percepção, os principais impactos positivos, negativos, e obstáculos reconhecidos nas atividades influenciadas pelo Programa de Produtividade. Dentre os impactos positivos, o “Aumento na motivação dos funcionários” e a “Redução no volume de estoque dos processos” foram considerados os mais significativos, tendo recebido pontuações iguais (29 pontos cada). O “Aumento na celeridade processual” foi classificado logo em seguida (26 pontos), enquanto o “Maior engajamento dos funcionários” foi percebido como o menos expressivo (11 pontos), como expresso no Gráfico 2.

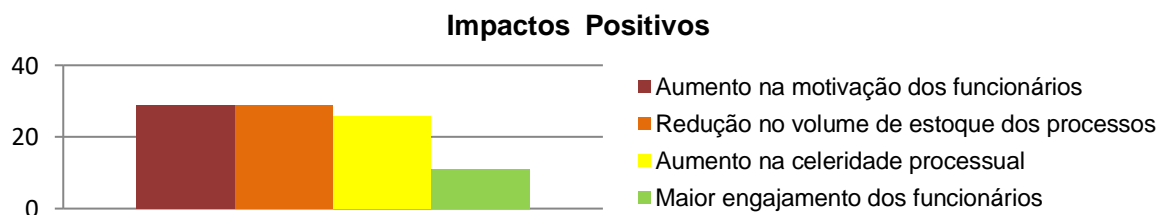


Gráfico 2 – Impactos Positivos observados pelos servidores (2019).

Quanto aos impactos negativos, o considerado mais expressivo pelos entrevistados foi o “Desequilíbrio na distribuição de trabalho entre os funcionários”,

com 40 pontos. O impacto avaliado como o segundo mais significativo foi a “Insatisfação dos funcionários com as regras do Programa” (36 pontos), seguido pelos “Conflitos entre setores decorrentes dos requisitos do programa” (29 pontos). Os “Conflitos internos entre funcionários” e a “Desmotivação dos funcionários” foram os identificados como menos relevantes, com 27 pontos e 18 pontos cada, respectivamente, como exposto no Gráfico 3.

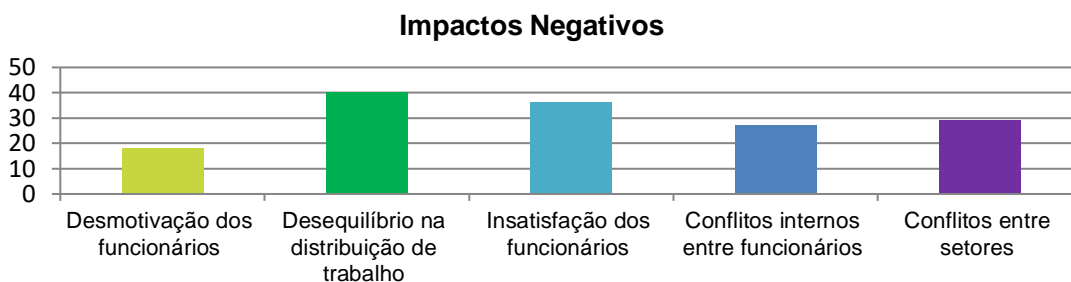


Gráfico 3 – Impactos Negativos observados pelos servidores (2019).

Para os servidores entrevistados, o principal fator percebido como um entrave para o funcionamento pleno do Programa foi a “Dificuldade de conciliar as metas e objetivos internos do setor com as metas necessárias para a produtividade”, com 37 pontos. O segundo principal obstáculo identificado foi a “Dificuldade na motivação dos funcionários para o cumprimento dos requisitos necessários para o atingimento da produtividade”, classificado com 26 pontos. As “Irregularidades e inconsistências na fórmula utilizada para a mensuração da Produtividade” foram classificadas em terceiro lugar, com 22 pontos, seguidas pelas “Dificuldades na tramitação processual decorrentes de problemas técnicos nos sistemas internos do Tribunal”, consideradas o obstáculo menos expressivo, com 16 pontos, como representado no Gráfico 4.

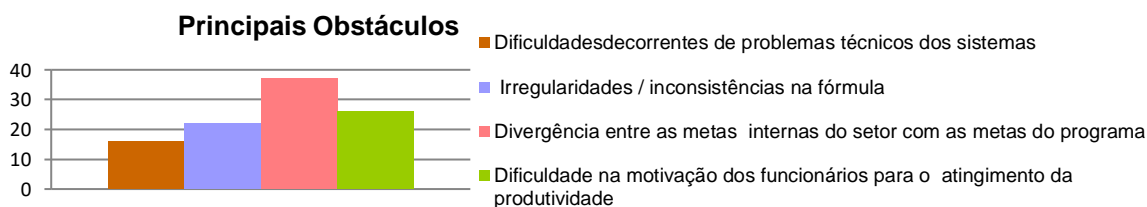


Gráfico 4 – Principais impactos observados pelos servidores (2019).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral norteador desta pesquisa é analisar o impacto do Programa de Produtividade no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas desde a sua instituição, a análise conjunta dos dados documentais quantitativos e das respostas qualitativas obtidas via questionário aplicado com os



servidores possibilitou uma visão mais aprofundada sobre a efetividade do Programa de Produtividade mais de 6 anos após sua instituição. Dentre os Indicadores de Produtividade Inerentes ao Programa (Cumprimento de Demanda, Execução de Projeto e Redução de Estoque), voltou-se o enfoque da pesquisa para a análise deste último, visto que este é o que se aplica ao maior número de setores e está relacionado à uma das motivações para a criação do Programa.

No que tange aos dados quantitativos referentes à Redução de Estoque Processual, verificou-se que, apesar de ao longo de seu funcionamento os índices terem oscilado, apresentando uma redução significativa nos primeiros anos para posteriormente voltar a apresentar crescimento no volume do estoque, de forma geral, analisando o período entre 2012 e 2018, identificou-se uma diminuição expressiva nos níveis de estoque, totalizando uma porcentagem de -43,49% de redução, o que justifica o fato de este fator ter sido classificado como um dos principais impactos positivos pelos servidores entrevistados, como visto no Gráfico 2. Certificou-se que este resultado significativamente positivo foi percebido pelos servidores entrevistados, visto que se verificou que 90% reconheceu o impacto da instituição do Programa de Produtividade como positivo e 90% observou impacto significativo nos setores em que trabalhou após a instituição do Programa.

Todavia, não foram só os aspectos positivos que foram percebidos pelos colaboradores. A conversão do padrão de redução identificado entre os anos de 2012 e 2016 para o crescimento do volume de estoque processual foi observada pelos entrevistados, visto que 60% dos entrevistados acreditavam que o Programa foi efetivo na redução de estoque até certo ponto, mas eventualmente deixou de ser, enquanto 20% afirmou considerar que o programa foi efetivo, mas não em níveis suficientes. Além disso, 20% dos servidores afirmava acreditar que o Programa de Produtividade retrocedeu em seu funcionamento desde a sua instituição.

Quanto à análise do Programa de Produtividade como ferramenta para mensuração de desempenho e gratificação dos servidores, verificou-se que o “Aumento da Motivação dos Servidores” foi um dos impactos positivos mais significativos, enquanto, por outro lado, impactos negativos como o “Desequilíbrio na distribuição de trabalho entre os funcionários” e a “Insatisfação dos funcionários com as regras do Programa” foram os dois mais ressaltados, o que mostra que, neste aspecto, a opinião dos servidores foi diversificada, considerando que verificou-se

ainda que o segundo principal obstáculo foi a “Dificuldade na motivação dos funcionários para o cumprimento dos requisitos necessários para o atingimento da produtividade”.

## **8 RECOMENDAÇÕES**

Considerando a redução significativa de 43,49% no estoque processual após a implantação do programa, pode-se dizer que este foi efetivo quanto a este objetivo. Portanto, já que os níveis de estoque de processos já se mostram razoáveis e dentro/das normas estabelecidas, e visto que a melhoria contínua na qual se fundamenta a Administração Pública está relacionada não somente à produtividade e agilidade, mas também à qualidade dos serviços prestados, o Programa de Produtividade poderia ser reformulado de forma a não somente avaliar a quantidade de atividades realizadas, mas também a qualidade com a qual as mesmas foram executadas, de forma a inserir o aspecto da qualidade na mensuração dos resultados de desempenho dos servidores.

Dentre os impactos negativos observados decorrentes do Programa, observou-se que muitos destes estavam relacionados à insatisfação e desmotivação dos servidores participantes, sejam estes com os requisitos necessários para o atingimento, com as regras a serem seguidas ou devido a conflitos internos entre funcionários decorrentes das regras ou do desequilíbrio na distribuição de trabalho entre os funcionários.

Uma abordagem que não só poderia atenuar os aspectos negativos da implantação do programa, como também impulsionar a motivação do servidor e conseqüentemente sua produtividade e eficiência seria a inserção da análise da produtividade de forma individual e não somente setorial, buscando a diminuição dos conflitos entre servidores e transformando-os nos únicos responsáveis pelo mérito de seus níveis de desempenho e decorrentes gratificações, o que o motivaria a buscar a máxima eficiência, o que pode ser deduzido considerando que esta medida foi a mais citada pelos entrevistados quando perguntados a respeito de possíveis sugestões de melhoria para o Programa, tendo sido sugerida por 7 dos 10 entrevistados. Um programa com uma abordagem semelhante à esta foi implantado no TCE-BA em 2002, através da Resolução nº 50/2002, através do qual os servidores são gratificados mensalmente mediante aplicação de um sistema

semestral de avaliação de desempenho mensurado em pontos que contempla integralmente o desempenho individual do servidor e de sua equipe de trabalho (TCE-BA, 2002), o que atesta que esta é uma alternativa aplicável no contexto dos Tribunais de Contas do Estado. Esta opção ainda poderia atenuar o segundo principal obstáculo identificado que consistia na dificuldade de motivar os funcionários para o cumprimento dos requisitos necessários para o atingimento da produtividade, pelos motivos já citados. Além disso, poderia-se estabelecer uma relação entre o Programa de Avaliação de Desempenho, desenvolvido pelo Departamento de Gestão de Pessoas por meio de formulários aos chefes de departamentos e diretores, à esta mensuração da produtividade individual dos servidores à ser inserida no Programa de Produtividade.

Quanto ao principal obstáculo identificado, que tratava-se da dificuldade de conciliar possíveis metas internas aos setores com as metas estabelecidas pelo programa, este poderia ser sanado a partir de um estudo em conjunto com os gestores de cada setor à respeito das especificidades de cada área e objetivos considerados pertinentes para o servidores e o gestor da mesma, de forma a conciliar estes objetivos com a forma de mensurar o desempenho do servidor, de forma a também adequar as fórmulas e maneiras de mensurar tal produtividade com a realidade dos setores participantes, solucionando assim outro obstáculo, que consistia nas inconsistências e irregularidades da fórmula aplicada anteriormente. Sugere-se, portanto, uma reformulação do programa de forma a adequar os requisitos às necessidades atuais do Tribunal como um todo e de seus servidores, considerando as especificidades de cada setor no estabelecimento dos requisitos e os fatores que contribuirão de fato para a motivação dos servidores e consequente maximização de seu desempenho.

## 9 REFERÊNCIAS

AFFONSO, Lígia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, v. 7, 2010.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17ª ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2009.

ATRICON - Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. **Resolução nº 01/2014**. 2014. Disponível em: <[www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2014/08/ResolucaoAtricon\\_-01-2014\\_DCE3201-2014\\_AgilidadePrazos.pdf](http://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2014/08/ResolucaoAtricon_-01-2014_DCE3201-2014_AgilidadePrazos.pdf)> Acesso em: 02/11/2019.

BEALE, J. **Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual**. Revista de Administração FACES Journal, v. 6, n. 2, p. 11-31, mai./ago. 2007. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/ver/37470/satisfacao-no-trabalho--um-estudo-na-universidade-do-estado-do-rio-grande-do-norte](http://www.spell.org.br/documentos/ver/37470/satisfacao-no-trabalho--um-estudo-na-universidade-do-estado-do-rio-grande-do-norte)> Acesso em: 27/10/2019.

BRANDÃO, Isac de Freitas; LIMA, Leticia Cesar de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. 2014. Disponível em: Acesso em: 25/10/2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19**. 4 de junho de 1998. Texto publicado no DOU em 05/06/1998. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art5)>. Acesso em: 23/10/2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.. **Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil**. Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 49, nº 1, 1998. Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf)> Acesso em: 29/10/2019.

\_\_\_\_\_. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 47, nº 1, 1996. Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf)> Acesso em: 29/10/2019.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. The new public service: An approach to reform. **International Review of Public Administration**, v. 8, n. 1, p. 3-10, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. **Motivação e produtividade no trabalho: um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presentes**. 2006. Disponível em: <[repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf](http://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf)> Acesso em 16/11/2019.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 357-379, 2004.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

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

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, p. 155-169, 2014.

REGGIANI, Gibson Barcelos; PRADA, Narlúbia; FIGUEIREDO, Daniela Fonseca. **Gestão da produtividade: metodologia aplicada a uma indústria de bebidas**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil. 2005. Disponível em: <[www.simpep.feb.unesp.br](http://www.simpep.feb.unesp.br)> Acesso em: 23/10/2019

REK, Marcos. **Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/os-modelos-de-administracao-publica-e-reflexos-a-qualidade-na-gestao-administrativa-brasileira/>>. Acesso em: 22/10/2019.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: a atuação dos tribunais de contas. **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, XXXIII, São Paulo**, 2009.

SOARES, A. P. F. M. e VAZ, J. C. **Serviço Móvel de Atendimento ao Cidadão**. In: PAULICS, V. (org.). 125 Dicas: Idéias para a Ação Municipal. São Paulo: Instituto Polis. 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Tribunal de Contas da União – TCU. **Portaria Nº 113/2013**. 2013. Brasília - DF. 24 de abril de 2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 181/2019**. 2019. Brasília - DF. Maio de 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 260/1999**. Brasília - DF. 25 de agosto de 1999.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 451/1995**. Brasília - DF. 19 de outubro de 1995.

Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA. **Planejamento Estratégico 2018-2021**. Salvador – BA. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 149/2017**. Salvador – BA. Dezembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 59/2002**. Salvador – BA. Agosto de 2002.

Tribunal de Contas do Estado do Amazonas – TCE/AM. **Portaria nº 303/2012**. Manaus – AM. Agosto de 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 033/2013**. Manaus – AM. Março de 2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 190/2014**. Manaus – AM. Junho de 2014.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 244/2013**. Manaus – AM. Junho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 616/2013**. Manaus – AM. Janeiro de 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ACERCA DO PROGRAMA DE PRODUTIVIDADE

**CARGO:**

- Servidor
- Chefe de Divisão
- Chefe de Departamento
- Diretor

**1. Você já era servidor do tribunal na época da instituição do Programa de Produtividade (agosto de 2012)?**

- a) Sim
- b) Não

**2. Em quantos setores você já trabalhou desde a instituição do Programa de Produtividade (agosto de 2012)?**

- a) 1
- b) 2
- c) 3 ou mais

**3. De modo geral, você diria que o impacto da instituição do Programa de Produtividade para o Tribunal como um todo foi:**

- a) Positivo
- b) Negativo
- c) Inexistente

**4. Você notou diferença no impacto gerado pelo Programa de Produtividade de acordo com os setores em que trabalhou?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Só trabalhei em um setor

**5. A produtividade nos setores em que trabalhou era mensurada via:**

- Redução de estoque de processos
- Execução de projetos
- Cumprimento de demanda

**6. O caráter dos processos tramitados nos setores em que trabalhou era principalmente:**

- a) Administrativo
- b) Processos de Controle Externo
- c) Ambos
- d) Outros: \_\_\_\_\_

**7. Qual desses impactos positivos pôde ser observado nos setores nos quais trabalhou? Assinale 1 para o mais importante e assim sucessivamente, até 5 para o menos importante:**

- ( ) Aumento na motivação dos funcionários (devido às recompensas)
- ( ) Redução no volume de estoque dos processos
- ( ) Aumento na celeridade processual
- ( ) Maior engajamento dos funcionários
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**8. Qual desses impactos negativos pôde ser observado em algum dos setores nos quais trabalhou? Assinale 1 para o mais importante e assim sucessivamente, até 5 para o menos importante:**

- ( ) Desmotivação dos funcionários (devido ao aumento da carga horária)
- ( ) Desequilíbrio na distribuição de trabalho entre os funcionários
- ( ) Insatisfação por parte dos funcionários com as regras do programa
- ( ) Conflitos internos entre funcionários decorrentes dos requisitos do Programa
- ( ) Conflitos entre setores decorrentes dos requisitos do Programa

**9. Na sua concepção, o programa foi efetivo na redução do estoque processual?**

- a) Não
- b) Sim, mas não suficientemente.
- c) Sim, suficientemente, mas eventualmente deixou de ser.
- d) Sim, e continua sendo até hoje.

**10. A partir de sua experiência, foi perceptível a evolução do funcionamento do Programa em decorrência das alterações realizadas nas regras e requisitos ao longo dos anos?**

- a) Sim.
- b) Apenas em alguns setores.
- c) Não.
- d) O programa retrocedeu em seu funcionamento.

**11. Qual destes obstáculos você identificou no decorrer do Programa de Produtividade? Assinale 1 para o mais importante e assim sucessivamente, até 4 para o menos importante:**

- ( ) Dificuldades na tramitação decorrentes de problemas técnicos nos sistemas internos do Tribunal (SPEDE, SEI, E-CONTAS, etc)
- ( ) Irregularidades/inconsistências na fórmula utilizada para a mensuração da Produtividade
- ( ) Dificuldade de conciliar as metas e objetivos internos do setor com as metas necessárias para a produtividade
- ( ) Dificuldade na motivação dos funcionários para o cumprimento dos requisitos necessários para o atingimento da produtividade

**12. Quais alterações e incrementos você sugere para uma melhoria no funcionamento e desempenho do programa?**



GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

## ATA DE DEFESA

### ESTAGIO II

Reuniu-se em **10** de **dezembro** de 2019 Banca Examinadora composta pelos Professores **Maryângela Aguiar Bittencourt** (Presidente/Orientador), **Márcia Ribeiro Maduro** (Membro) e **Lúcia Marina Puga** (Membro) para avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**O Programa de Produtividade Como Ferramenta de Aumento da Eficiência no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas**” apresentado pela discente **Lívia Pires de Lima Brito**.

Após a exposição oral, a discente foi arguido pelos membros da Banca que ao final deliberaram pela..... *aprovação* ..... com nota..... *10,0 (Dez)* .....

Presidente Doutora **Maryângela Aguiar Bittencourt**

Membro Doutora **Márcia Ribeiro Maduro**

Membro Doutora **Lúcia Marina Puga Ferreira**

**(Ao final entregar na Coordenação do Curso de Administração)**





**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**  
**SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS – SIB/UEA**  
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL**

**1. Tipo de Obra (Livro, Capítulo de Livro, TCC, Artigos de periódicos, vídeos etc):**

Trabalho de Conclusão de Estágio - Artigo

**2. Identificação do Autor**

Nome: Livia Pires de Lima Brito

RG: 2188824-8

CPF: 015.569.362-06

Email: liviaplbrito@gmail.com

Celular: (092) 99154-6642

**3. Identificação do Documento**

Titulo da obra: O Programa de Produtividade como ferramenta de aumento da eficiência no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

Número de páginas: 23

Palavras-Chave: Produtividade, Eficiência, Tribunais de Contas, Administração Pública.

**4. Informações de Acesso ao Documento**

Este documento é confidencial?\*

Sim

Não

Este trabalho ocasionará registro de patente?

Sim

Não

Este trabalho pode ser liberado para reprodução:

Total

Parcial

Em caso de reprodução parcial, especifique quais os capítulos:

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a Lei nº 9.610/98, autorizo a Universidade do Estado do Amazonas a disponibilizar gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissões assinaladas acima, o documento em meio eletrônico na Rede Mundial de Computadores, no formato digital PDF, para fins de leitura, impressão ou download, a título de divulgação científica gerada pela Universidade, a partir desta data. Estou ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade.

**Assinatura**

14/12/2019

**Data**

Manaus, Amazonas

**Local**

\*A restrição poderá ser mantida por até um ano a partir da data de autorização da publicação. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à Coordenação do Curso. Todo resumo estará disponível.