

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111 1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série. CDD 658.421
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911111	
CAPÍTULO 2	15
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
DOI 10.22533/at.ed.7581911112	
CAPÍTULO 3	25
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
DOI 10.22533/at.ed.7581911113	
CAPÍTULO 4	36
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.7581911114	
CAPÍTULO 5	47
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
DOI 10.22533/at.ed.7581911115	
CAPÍTULO 6	60
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
DOI 10.22533/at.ed.7581911116	
CAPÍTULO 7	72
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.7581911117	

CAPÍTULO 8	90
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
DOI 10.22533/at.ed.7581911118	
CAPÍTULO 9	106
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911119	
CAPÍTULO 10	119
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
DOI 10.22533/at.ed.75819111110	
CAPÍTULO 11	132
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
DOI 10.22533/at.ed.75819111111	
CAPÍTULO 12	146
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
DOI 10.22533/at.ed.75819111112	
CAPÍTULO 13	166
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
DOI 10.22533/at.ed.75819111113	
CAPÍTULO 14	179
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
DOI 10.22533/at.ed.75819111114	

CAPÍTULO 15	194
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
DOI 10.22533/at.ed.75819111115	
CAPÍTULO 16	206
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
DOI 10.22533/at.ed.75819111116	
CAPÍTULO 17	225
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.75819111117	
CAPÍTULO 18	238
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
DOI 10.22533/at.ed.75819111118	
CAPÍTULO 19	258
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
DOI 10.22533/at.ed.75819111119	
CAPÍTULO 20	275
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
DOI 10.22533/at.ed.75819111120	
CAPÍTULO 21	289
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.75819111121	

CAPÍTULO 22 302

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira
Juliano Lima Soares

DOI 10.22533/at.ed.75819111122

CAPÍTULO 23 324

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Casteloni
Zélia Miranda Kilimnik
Kelly de Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111123

CAPÍTULO 24 336

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza
Elizângela Cristina Begido Caldeira
Bruna Grassetti Fonseca
Carlos Alípio Caldeira
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa
Anderson G. Penachiotti
Fausto Rangel Castilho Padilha
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi
Humberto Cecconi
Ana Paula Garrido de Queiroga
Tulio do Amaral Pessoa
Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.75819111124

CAPÍTULO 25 347

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto
José Alves Dantas
Jorge Katsumi Niyama

DOI 10.22533/at.ed.75819111125

CAPÍTULO 26 368

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos
Ana Paula Moreno Pinho

DOI 10.22533/at.ed.75819111126

CAPÍTULO 27 381

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel
Wagner Igarashi
Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.75819111127

CAPÍTULO 28 395

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan
Gildo de Souza Biserra
Larissa Santos Gomes Silva
Jéssica Carolina dos Santos
Harley Viana Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.75819111128

CAPÍTULO 29 407

**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA
PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS**

Simone Cristina Silva Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111129

CAPÍTULO 30 420

**OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM
AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

DOI 10.22533/at.ed.75819111130

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439

ÍNDICE REMISSIVO 440

PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC

Thais Schmitz Serpa

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis– SC

RESUMO: O presente trabalho busca trazer novas perspectivas em termos de fiscalização para o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Tendo em vista a importância da sociedade se envolver em assuntos de interesse público, já que não é aceitável tantos exemplos de desperdício de recursos enquanto serviços públicos essenciais estão sendo prestados de forma tão precária. Os órgãos de controle têm um papel muito importante a desempenhar, e os procedimentos voltados apenas para examinar a regularidade das contas não são suficientes para justificar suas atuações. Por isso, a auditoria operacional se constitui numa fermenta adequada pois ultrapassa a fronteira dos aspectos formais e está focada na qualidade da gestão. Algumas iniciativas já estabelecidas dentro do Tribunal de Contas de SC buscam fortalecer a interação permanente e progressiva da Instituição com representantes de organizações civis, estudantes, conselheiros municipais, agentes públicos e outros segmentos dos seus públicos estratégicos, com objetivo de ampliar a interação com a sociedade catarinense e estimular o controle social, em favor de melhores resultados na

fiscalização dos gastos e na gestão dos recursos públicos. Ampliando essas iniciativas, buscou-se apresentar um modelo de auditoria que o cidadão estivesse inserido, e seu ponto de vista fosse considerado nas fases de planejamento, na execução, nos relatórios, e o monitoramento. Ressaltando que os pontos de interação com o cidadão no processo de auditoria operacional sugeridos são ações possíveis e de simples implementação, porém dependem de uma postura institucional mais aberta e voltada a melhoria gestão pública para os cidadãos.

PALAVRAS-CHAVE: Tribunal de Contas. Auditoria. Participação.

PROPOSED PARTICIPATORY PERFORMANCE AUDIT MODEL FOR TCE/ SC

1 | INTRODUÇÃO

Vive-se um novo momento político no Brasil bastante singular, em que ocorre maior abertura no que diz respeito a participação social e discussões sobre gastos públicos. Após escândalos de corrupção em vários níveis de governo envolvendo vultuosas somas, medidas drásticas que buscam enxugar gastos públicos, a insatisfação em relação aos serviços públicos, entre outros motivos, instiga

o cidadão a exercer seu papel de fiscalizar, questionar e contribuir com a gestão pública.

Conforme Elias (2014) órgãos de controle, especialmente aos Tribunais de Contas, devem planejar e priorizar suas fiscalizações em diálogo com a sociedade, para captar quais são as maiores demandas sociais que desafiam a correção da atuação do Estado. A participação tem o poder de orientar as ações de controle às necessidades da sociedade.

E ainda conclui que “as funções de controle são legítimas se empregam procedimentos democraticamente alinhavados, em que instâncias de controle do Estado se abram a uma ampliação da esfera pública de debate, receptiva a fluxos comunicativos e de participação provenientes da sociedade. Deve-se promover uma sinergia entre controles estatais e controle sociais” (ELIAS, 2014, p. 172)

O envolvimento dos cidadãos nos processos de auditoria do tribunal de contas pode ser uma forma de aproximá-lo da sociedade, fortalecer e legitimar o papel do órgão no controle dos recursos públicos e oferecer instrumentos para participação social, promovendo a accountability.

2 | AUDITORIA OPERACIONAL

A auditoria operacional se constitui numa ferramenta fundamental para uma boa administração, pois ultrapassa a fronteira dos aspectos formais, preocupando-se com a qualidade da gestão.

De acordo com a Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) as auditorias com foco no desempenho possuem nomenclatura diversa, dependendo do país, região ou organização que a utilize. Dentre os variados rótulos disponíveis, pode-se enumerar: auditoria operacional, auditoria de desempenho (*performance audit*), auditoria de valor pelo dinheiro (*value-for-Money audit*), auditoria administrativa, auditoria de gestão, auditoria de rendimento e auditoria de resultados (Freitas, 2005).

Ao editar, em 2004, normas específicas para tratar dessa modalidade de auditoria, a INTOSAI adotou a expressão *performance auditing*, normalmente traduzida para o português como auditoria de desempenho. Esse foi o termo escolhido pelo TCU ao elaborar, em 1998, o seu Manual de Auditoria de Desempenho (TCU, 1998a). O vigente Manual de Auditoria de Natureza Operacional, aprovado em 2000 (TCU, 2000a), incorporou, entretanto, a expressão presente na Constituição Federal (artigo 70) (ALBUQUERQUE, 2006).

A GAO norte-americana (*Government Accountability Office*) afirma que a *performance audit* abrange uma ampla variedade de objetivos, inclusive os relativos à avaliação da efetividade e dos resultados de um programa; à economia e eficiência; ao controle interno, ao cumprimento de exigências legais e de outra índole; e os

objetivos relativos a apresentar análises prospectivas, orientações ou informações sumárias (GAO, 2003).

De acordo com Intosai (2004), uma auditoria operacional não consiste em uma série de medições, operações ou subprocessos claramente definidos que se realizam separadamente e de forma consecutiva. Na prática, os processos evoluem gradualmente através de sua interação recíproca, e se concluem de modo simultâneo.

Com efeito, na etapa denominada análise preliminar, fica estabelecido se existem as condições requeridas para a execução da auditoria e, caso existam, é apresentada uma proposta de auditoria junto com um plano de trabalho. Esta análise pode recomendar que a auditoria não seja realizada, caso não sejam identificadas oportunidades de melhoria nos programas, entre outros motivos.

A possibilidade de auditar é outra condição verificada durante a análise preliminar: é provável que se disponha da informação ou das provas requeridas? Há informação confiável e objetiva, assim como oportunidades razoáveis de obter esta informação? (INTOSAI, 2004).

Especificamente ao setor público, coloca Souza (2010) que este tipo de auditoria, consiste numa atividade de assessoramento ao gestor público, com vistas a aprimorar as práticas dos atos e fatos administrativos, sendo desenvolvida de forma tempestiva no contexto do setor público, atuando sobre a gestão, seus programas governamentais e sistemas informatizados.

Em comparação à auditoria tradicional, a auditoria operacional não tem rotinas perfeitamente definidas onde programas-padrão são executados pelos auditores, pois seu planejamento é dinâmico e se estende por todo o trabalho. Assim, caso existam elementos para realização da auditoria, é apresentada uma proposta junto com um plano de trabalho (INTOSAI, 2004).

Conforme o Manual do TCU (2010), é o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública. Se o cidadão é o destinatário dos serviços públicos, o envolvimento entre este e o TCE tem muito a somar no contorno das ações governamentais.

3 | PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Segundo De Placito e Silva (1982) um dos sentidos da palavra “participar” é partilhar, é ser parte, ou seja, ter cooperado para que alguma coisa se fizesse ou fosse feita.

Só pela participação é possível garantir que o Governo venha a decidir, aberta ou concretamente, de acordo com a vontade do povo. A opção da participação, portanto deve ser entendida como a busca da eficiência pela legitimidade. (Moreira. 1992 p. 45-50).

Conforme Marçal Filho (2013, p. 1.184) “nenhum instituto jurídico formal será

satisfatório sem a participação popular. A democracia é a solução mais eficiente para o controle do exercício do poder”.

Milami (2008, p. 554) assevera que

[...] fomentar a participação dos diferentes atores sociais em sentido abrangente e criar uma rede que informe, elabore, implemente e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento local (auto) qualificados de inovadores e de políticas públicas locais (auto) consideradas progressistas.

De acordo com Ferrari (2012, p. 62):

Tanto a participação como o controle popular são práticas diretamente relacionadas com o nível de educação e de consciência para o exercício da cidadania, na medida em que podem interferir em um processo de mudanças democráticas.

O conceito de democracia está em constante edificação e tendo em vista que os representantes não conseguem mais identificar e atender as demandas da sociedade, um novo arranjo político surge, onde os cidadãos passam a influenciar na gestão pública e decisões políticas – denominado democracia participativa (MEDEIROS 2014).

Conforme Sell (2006 p. 93) a democracia participativa pode ser entendida como “[...] um conjunto de experiências e mecanismos que tem como finalidade estimular a participação direta dos cidadãos na vida política através de canais de discussão e decisão”.

Bosco (2002) atenta que a participação política um direito de quarta geração, sendo considerados os de primeira geração – os direitos individuais, os de segunda geração - direitos sociais, e os de terceira geração - direitos da fraternidade. Sendo direitos consagrados na Declaração dos Direitos Humanos.

Smith (2009, p. 12) realizou um detalhado estudo das inovações participativas e elaborou um quadro analítico que permite avaliar as diversas inovações democráticas com base em quatro aspectos democráticos esperados: (a) inclusão, (b) julgamento ponderado, (c) controle social e (d) transparência.

- A inclusão entendida como a maneira pela qual a igualdade política se realiza em pelo menos dois aspectos da participação: presença e voz.

- A consideração no julgamento implica em investigar o entendimento dos cidadãos sobre os detalhes técnicos da questão em consideração e as perspectivas dos outros cidadãos.

- O controle popular considera o grau em que os participantes são capazes de influenciar nos diferentes aspectos do processo de tomada de decisão.

- A transparência centraliza a reflexão sobre a abertura dos procedimentos tanto para os participantes como para o público em geral.

E conclui que esses quatro aspectos são apropriados para avaliar a qualidade

democrática das inovações pois são fundamentais para qualquer consideração teórica da legitimidade democrática das instituições.

De acordo com o autor, o orçamento participativo, juntamente com outros exemplos como a Assembleia de cidadãos sobre a Reforma Eleitoral em 2004 nos EUA e Legislação Direta no Reino Unido no mesmo ano – são instituições que foram projetadas especificamente para aumentar e aprofundar a participação dos cidadãos no processo de decisão política - caracterizando inovações democráticas, pois representam uma saída do arranjo institucional tradicional e que pretendem encontrar novas formas de envolver o cidadão na tomada de decisões.

O orçamento participativo é apresentado como um instrumento de participação social, permitindo que o poder público e o cidadão formulem a proposta orçamentária, tendo então uma atribuição do poder executivo compartilhada com a sociedade, o que valoriza o debate e enriquece as escolhas da sociedade, consistindo numa nova forma de planejar os gastos públicos com a participação de indivíduos de diferentes classes sociais, promovendo a destinação da verba pública em projetos e atividades do interesse da coletividade (SINTOMER; HERZBERG; RÖCKE, 2012).

O surgimento desta ferramenta aconteceu no Brasil - um país caracterizado por uma das maiores disparidades de distribuição de renda no mundo, nos anos 1980 quando o país estava numa transição entre ditadura e democracia, é considerada por pesquisadores uma inovação da gestão pública que enaltece a cidadania, a democracia participativa e o controle social.

A mobilização da sociedade durante quase duas décadas que exigia mudanças políticas e sociais, a Constituição de 1988 contemplando à participação cidadã, mas o efetivo funcionamento do sistema político continuava caracterizado por corrupção e clientelismo – características que ainda estão bem presentes na realidade atual. Conforme a mesma pesquisa, a cidade de Porto Alegre desempenhou um papel crucial na propagação global do orçamento participativo (SINTOMER; HERZBERG; RÖCKE, 2017).

Um importante instrumento de participação no Brasil também é a audiência pública, que como o orçamento participativo, permite que o cidadão seja ouvido antes da realização do ato administrativo, participando da gestão pública.

Para Carvalho Filho (2005 p. 192):

a audiência pública é a forma de participação popular pela qual determinada questão relevante, objeto de processo administrativo, é sujeita a debate público e pessoal por pessoas físicas ou representantes de entidades da sociedade civil”.

Cunha (2003) define a audiência pública como um procedimento de consulta à sociedade ou a grupos sociais interessados em determinado problema ou que estejam potencialmente afetados por determinado projeto. É utilizado como canal de participação da comunidade nas decisões em nível local; um tipo de sessão extraordinária onde a população pode se manifestar, dando sua opinião e seu ponto

de vista acerca de um determinado assunto, levando o responsável pela decisão a ter acesso aos mais variados posicionamentos. Tais inferências não determinam a decisão, pois têm caráter consultivo apenas, mas a autoridade, mesmo desobrigada a segui-las, deve analisá-las a propósito de aceitá-las ou não.

Medauar (2012 p.179) esclarece que por meio de audiências públicas, reúnem-se autoridades da área e interessados, em local, data e horário prévia e amplamente divulgados, para que sejam debatidos ou esclarecidos pontos da questão envolvida, abrindo-se a palavra a todos. Deve-se lavrar um termo da audiência, no qual figurem as manifestações colhidas.

Para fins deste trabalho, utilizar-se-á a definição de participação popular trazido por Fonseca (2009 p. 295) “entendida como aquela participação desinteressada do cidadão, tendo como objetivo único e exclusivo a melhoria das condições de vida da comunidade, ou seja, é o direito de participação política, de decidir junto, de compartilhar a administração, opinar sobre as propriedades e fiscalizar a aplicação de recursos públicos.

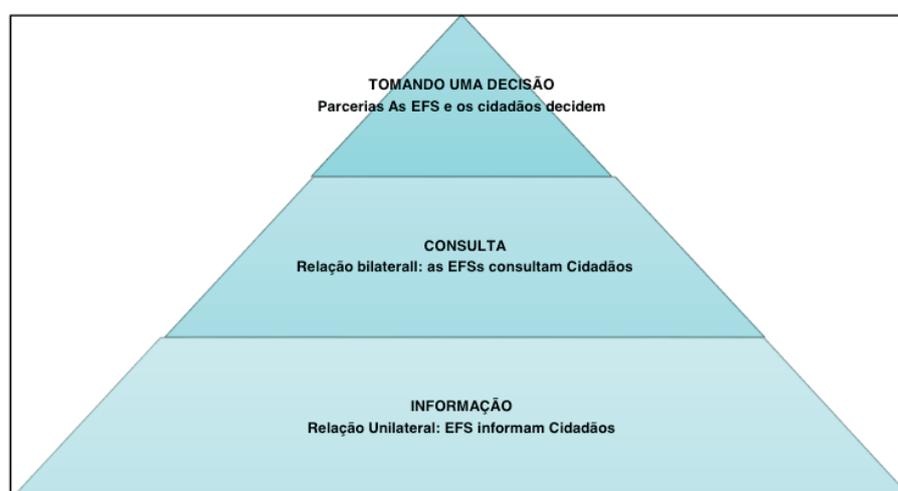
A participação política do povo é direito fundamental dos cidadãos e elemento concretizador da própria democracia. Isso significa que os cidadãos não são apenas expectadores, mas agentes ativos da gestão pública local, atores sociais com poder decisório (RODRIGUES, 2005).

Segundo a INTOSAI (2014, p.18) “Os cidadãos não são apenas interessados, mas também uma rica fonte de conhecimento e informações sobre o desempenho da gestão pública”.

A INTOSAI também publicou um documento sobre Práticas de Engajamento de Cidadãos Por Instituições Superiores de Fiscalização que traz um compêndio de Práticas Inovadoras de Envolvimento de Cidadãos pelas Entidades Superiores de Fiscalização (EFS) para Accountability Pública fornecendo uma visão geral de exemplos bem-sucedidos e inovações no envolvimento dos cidadãos pelas EFS.

De acordo com este documento o nível de interação pode ser em três níveis.

Estágio do engajamento do cidadão com a EFS:



Fonte: (INTOSAI, 2014, p. 14)

Salienta-se que o fornecimento de informações claras e coerentes para a sociedade já um passo importante para a efetividade do trabalho das cortes de conta no Brasil, porém é possível agregar muito ao trabalho destes órgãos de fiscalização se houver maior envolvimento e interação com a sociedade.

O Guia eletrônico de engajamento dos cidadãos em auditoria – do banco Mundial elenca quatro dimensões deste envolvimento:

Dimensões, características e mecanismos de engajamento

Dimensão	Características	Mecanismos
Informação	Interação unilateral que implica fornecer aos cidadãos informações equilibradas e objetivas para ajudá-los a entender o problema, alternativas, oportunidades e soluções. Embora a informação não satisfaça precisamente a definição de envolvimento do cidadão, é uma condição propícia para construir tal relação.	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação pública de informação; - Atividades de sensibilização.
Consulta	Interação unilateral, o que implica a obtenção de feedback do cidadão sobre análises, alternativas e decisões, que podem, por sua vez, se tornar um insumo valioso para as Entidades de Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos focais - Relatórios de satisfação dos cidadãos; - Denúncias dos cidadãos.
Colaboração	Uma interação bilateral ou relacionamento bilateral que envolva a parceria com os cidadãos em parte ou todo o processo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorias em conjunto ou participativas
Empoderamento	Implica que a tomada de decisão final está nas mãos dos cidadãos	Gestão comunitária; cidadão-fiscalizador (Coprodução)

Fonte: *e-guide on participatoru audit - World Bank Institute & ACIJ (2015).*

Considerando esta visão, pode-se afirmar que os Tribunais de Contas e a sociedade brasileira ainda tem muito a avançar nesta relação. A primeira dimensão relacionada ao fornecimento de informações é ainda incipiente e as informações geradas pelos tribunais ainda são voltada para o público especializado com linguagem bastante técnica. Em Santa Catarina, os relatórios resumidos das auditorias operacionais, em formato de livreto e a publicação no site do tribunal de contas são tentativas de tornar o trabalho deste órgão mais conhecido e divulgar os resultados das auditorias operacionais para os interessados, utilizando elementos gráficos e redação acessível.

Sobre a segunda dimensão, percebe-se que existem canais e iniciativas para que os cidadãos façam suas denúncias, e que o TCE/SC se esforça para dar um retorno breve sobre as situações relatadas, mas o desconhecimento da maior parte da população do trabalho desenvolvido pelo órgão não favorece o fortalecimento desses mecanismos.

O relacionamento colaborativo, terceira dimensão, ainda é bastante retraído, considerando a pouca penetração que os órgãos de controle têm na sociedade. Por isso, destacou-se a iniciativa da Auditoria realizada em Anita Garibaldi, SC que levou

o Tribunal de Contas a adotar uma postura mais aberta, já que foi até este pequeno município, movimentou e sensibilizou os moradores que suas contribuições seriam importantes para a melhoria da educação local. Ressalta que esta iniciativa isolada merece ênfase, pois foi inovadora, sob ponto de vista da inclusão dos cidadãos no trabalho desenvolvido no TCE, todavia deve ser aperfeiçoada para que possa ter avanços nesta dimensão.

A última dimensão está fortemente ligada ao conceito do Novo Serviço Público e da coprodução dos serviços públicos.

Para Abreu et al (2013), o Novo Serviço Público envolve a coprodução do bem público tendo origem na compreensão do indivíduo como cidadão, envolvendo-o numa consciência coletiva (global) e compartilhada dos interesses públicos e numa liderança alicerçada em valores que direcionam os cidadãos a promover e satisfazer seus interesses compartilhados. Nesse sentido, os avanços tecnológicos possibilitam o acesso à informação de maneira mais fácil a um grande número de pessoas e organizações (DENHARDT, 2012). O autor constata que é imprescindível uma mudança de atitude da parte dos cidadãos, das organizações sociais e dos agentes públicos. Tal mudança é denominada, pelo autor, de responsividade. Abreu et al (2013) demonstram que a participação dos cidadãos está, ainda, muito focada no estágio da deliberação e não na produção coletiva de políticas públicas. Os autores citam como exemplo a realização de audiências públicas e as plataformas de e-gov. Ambas possibilitam aos cidadãos atuar na discussão de políticas públicas em elaboração, ao passo que, primeiramente, no âmbito do Novo Serviço Público, seria necessário compreender o que poderá ser objeto da ação pública, isto é, num determinado contexto, seria necessário ter o entendimento do que faz sentido para os cidadãos, os quais serão ao mesmo tempo os coprodutores do bem público.

4 | MODELO PROPOSTO

No modelo proposto, houve a preocupação de apresentar pontos que iniciariam um trabalho, por parte do Tribunal de Contas de Santa Catarina, mais aberto, compartilhando algumas ações eminentemente técnicas com os cidadãos, e principalmente estimulando uma postura mais colaborativa da sociedade. Cabe esclarecer que mudanças profundas tem origem em alterações possíveis, e que a evolução deste modelo só será provável se houver uma grande consciência que o cidadão é o foco das atividades dos órgãos de controle, e que este pode contribuir muito para indicar os caminhos da melhoria da gestão pública, principalmente de quem tem voz ativa no comando da instituição.

De acordo com o Guia Eletrônico de como engajar o Cidadão em Auditorias, apesar desta tendência positiva e encorajadora, a colaboração entre Entidades de Fiscalização e sociedade, organizada ou não, não acontece automaticamente, o que levanta uma série de questões sobre o que ainda é necessário para que tal

envolvimento aconteça e se desdobre conforme desejado. Para alcançar os objetivos um plano de ação deve ser traçado, e algumas cautelas devem ser adotadas para que não frustrem as expectativas como: estabelecer metas realistas; verificar a abertura e flexibilidade da instituição de controle; ajuste as estratégias de acordo com o contexto e os desafios enfrentados ao longo da implementação; desenvolver projetos-piloto; beneficiar o *know-how* e capacidades de cada lado; determinação do escopo da participação cidadã.

Ao propor este modelo se procurou atender essas cautelas, e recomendar ações possíveis, iniciando a abertura para técnicas participativas no Tribunal de Contas de Santa Catarina.



Figura 7 – Pontos de interação com o cidadão no processo de auditoria operacional

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.1 Portal para consultar os cidadãos e realizar o plano anual de auditoria

É importante que os órgãos de controle possuam mecanismos adequados para direcionar seus planos de auditoria para melhor refletir a demanda social de controle.

Diferentemente das denúncias, que geralmente são individuais - até mesmo anônimas - e podem ser feitas a qualquer momento e por diferentes meios, o planejamento participativo consiste em institucionalizar o processo de engajamento através da sensibilização de cidadãos e de OSC que são convidados antes que o Plano Anual de Auditoria seja elaborado para sugerir programas ou entidades a serem auditados. A experiência e o conhecimento que as OSC e outros atores externos possuem de certas questões e problemas no campo são valiosos e complementares na identificação de áreas onde a fiscalização é necessária.

As normas da INTOSAI sobre transparência e responsabilização destacam a importância de criar mecanismos formais pelos quais o público possa fazer sugestões e apresentar queixas sobre supostas irregularidades em órgãos públicos. Esse *input* pode servir de base para auditorias futuras (ISSAI 20 e 21, princípio 9 e outros).

Inicialmente para o TCE/SC propõe-se um portal para que sejam consultadas as intenções de Auditoria pelos cidadãos, este portal contará com um formulário para colher informações sobre quais temas de maior relevância poderão ser incluídos neste plano, antes da aprovação do Tribunal Pleno.

Considerando que a internet é uma ferramenta que é bastante utilizada e acessível aos cidadãos catarinenses – cerca de 65% dos domicílios possuem acesso à internet (dados IBGE), pode ser facilmente aplicada para identificar quais as maiores preocupações da sociedade, e esta abertura será um importante instrumento de interação com a sociedade.

Para isso, o TCE poderia utilizar-se da mídia para promover um período de sensibilização e divulgação do portal: *Estamos preparando a Programação de Auditorias para o próximo ano e sua opinião é importante.*

No site, no período de coleta de informações, estar bem visíveis com um formulário de fácil acesso e preenchimento. Com algumas informações como: a) ÁREA (saúde, educação, segurança pública, habitação, ambiental), b) ABRANGÊNCIA (Estadual ou Municipal), c) INSTITUIÇÃO, c) MOTIVO, etc.

Estas informações devem direcionar o design da auditoria selecionada e tendo em vista que a fase de planejamento é a que demanda maior tempo, tal mecanismo vai abreviar esta etapa que vai contar com elementos muito mais palpáveis para que a auditoria seja realizada de forma mais efetiva e de encontro com as principais aspirações da sociedade.

4.2 Auditorias Operacionais com a participação do cidadão

Auditoria participativa é um mecanismo para a participação ativa dos cidadãos na fiscalização de serviços públicos. Envolve diretamente os cidadãos e grupos da sociedade civil no processo de fiscalização de recursos públicos. São baseados na colaboração entre a sociedade civil e Entidades de Fiscalização, em que os cidadãos e as OSC fornecem informações úteis, qualificada e bem suportada sobre a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Algumas organizações da sociedade se concentram na verificação da qualidade da prestação de serviços público, pois são os beneficiários daquele serviço ou estão mais próximos dos usuários (ex.: Associação de pais e alunos; Associações de moradores; Associações de portadores de deficiência, etc.), e podem monitorar aspectos específicos na prática, que podem enriquecer a compreensão dos auditores sobre a situação auditada.

Ressalta-se que este tipo de auditoria, com técnicas participativas para ser mais efetiva, deve ser realizada em nível local (maior proximidade com os envolvidos) e

que a modalidade mais apropriada seria a auditoria de desempenho ou operacional (já que tem o escopo mais aberto e objetiva levantar soluções para a gestão).

As auditorias operacionais têm objetivo trazer melhorias para gestão pública, e os envolvimento dos cidadãos pode oferecer muitos subsídios para propor os avanços e soluções que interessam para a sociedade. As percepções dos que utilizam o serviço público podem auxiliar no direcionamento da auditoria e serem fontes de informação para embasar os achados de auditoria. A exemplo do ocorrido na Auditoria de Anita Garibaldi, onde foi realizada uma Audiência Pública para ouvir os cidadãos, e serviram de evidência para o relatório da equipe técnica e do relator.

Tal interação, ao contrário da percepção de alguns técnicos não gerou transtornos no encaminhamento do processo de auditoria, e de acordo com os auditores envolvidos, foi uma experiência bastante válida e enriquecedora para o processo e para o TCE/SC.

Cidadãos e OSCs podem fornecer contribuições para o processo de auditoria, quer se envolvam no trabalho de campo com a equipe de auditoria ou não. Existem várias maneiras pelas quais eles podem exercer controle social e auxiliar a fiscalização que os Tribunais de Contas realizam.

As OSCs podem usar várias ferramentas de responsabilidade social para complementar os procedimentos de auditoria existentes, especialmente durante a realização de trabalho de campo para auditorias de desempenho. O uso de mecanismos de responsabilidade social durante a fase de implementação da auditoria pode agregar valor na auditoria de desempenho - por exemplo, aproveitando as experiências dos grupos de cidadãos com a metodologia de pesquisa para avaliar o desempenho das agências de prestação de serviços públicos ou utilizando auditorias sociais para avaliar a conformidade de um programa, processo ou transação governamental, e determinar se ele seguiu ou não as regras e diretrizes aplicáveis.

Para o Tribunal de Contas de SC, na fase de execução, dando continuidade à integração iniciada no planejamento, o contato com o cidadão seria mais ativo, ou seja, os auditores numa postura mais aberta, buscariam informações sobre os pontos a serem auditados para os cidadãos que tem interesse na melhoria daquele serviço público.

Existem algumas formas de fazer essa interação como: entrevistas, reuniões com organizações sociais, e até a inclusão de cidadãos nas equipes de auditoria, constatados em alguns exemplos acima, todavia, a proposta deste modelo seria através de uma Audiência pública, a exemplo do processo de Auditoria de Anita Garibaldi, já que os auditores envolvidos foram unânimes em afirmar que trouxe grandes benefícios para aquela auditoria. Acredita-se que a audiência no início da execução da Auditoria também seria muito útil para balizar o trabalho da equipe.

4.3 Relatórios, divulgação do Relatório de Auditoria com o Plano de Ação e

monitoramento

A INTOSAI tem um Guia voltado para Entidades Superiores de Fiscalização para aumentar o uso e o impacto dos relatórios de auditoria, e observa que um relatório de auditoria é parte de um processo mais amplo para conseguir mudanças benéficas. Os relatórios de auditoria não devem ser vistos como um fim em si mesmos, mas sim como uma parte fundamental do processo de transparência e accountability da gestão pública. Se o relatório de auditoria não for lido e compreendido pelas pessoas certas, os avanços não acontecerão. Tornar os relatórios mais amigáveis, acessíveis e relevantes para todos os interessados é essencial. Também destaca que é importante haver a inclusão dos que podem contribuir para o desenvolvimento da auditoria, ou seja, com os interessados nos resultados da auditoria. Realça ainda que são fundamentais para que as informações contidas no relatório surtam os efeitos desejados: o envio aos gestores e para os que podem cobrar essa implementação de melhorias - que necessitam das informações no momento oportuno e com o direcionamento para que possam acompanhar a implementação das recomendações e certificar-se de que as ações estão sendo realizadas corretamente.

No TCE/SC já existe algumas iniciativas bastante parecidas com as trazidas como exemplos. Os relatórios de auditoria são divulgados no site de forma bem elucidativa e clara, são publicados livretos com o resumo do relatório em linguagem fácil, com gráficos e fotos. Algumas outras publicações como: “Para onde vai seu dinheiro?” – uma versão simplificada do parecer prévio do exercício, são distribuídas para os cidadãos todos os anos e disponibilizadas no site.

Um aspecto novo poderia ser incluído nestes relatórios é o plano de ação aprovado para a sociedade poder cobrar as providências que foram estabelecidas pelo gestor.

Seria muito conveniente se alguns pontos do plano de ação também fossem discutidos com a sociedade, porém tal procedimento fica a cargo dos gestores, e o TCE não poderia impor tal condição mas poderia recomendar que este compromisso de melhoria firmado pelo gestor fosse também objeto de consulta aos cidadãos.

Ressalta-se que o sucesso desta etapa, ou seja, os cidadãos terem acesso aos relatórios e, ainda mais importante, se interessarem por eles, é imprescindível que eles saibam que a auditoria ocorreu.

Se as duas primeiras etapas forem empreendidas com sucesso, os cidadãos buscarão informações sobre o processo do qual participaram para saber qual foi o resultado daquela auditoria. E as versões acessíveis e simplificadas estarão disponíveis.

Desta forma, a inovação desta etapa no modelo proposto seria acrescentar o plano de ação aprovado para divulgação juntamente com os relatórios na versão para sociedade e divulgação entre os participantes das duas primeiras etapas propostas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Tribunal de Contas de Santa Catarina, que é o órgão responsável pelo controle das finanças públicas, pode oferecer muito mais a sociedade catarinense do que proporciona atualmente. Apesar do esforço do quadro técnico de prestar um trabalho qualificado e comprometido, o grande volume de trabalho e uma cultura tangenciada na teoria burocrática de Weber, faz com que os exames estejam focados nos procedimentos, e pouco voltado ao resultado que satisfaça os cidadãos.

Como concentra muitas informações relativas as receitas e despesas públicas, além da faculdade de disponibilizar esses dados a sociedade, de forma mais acessível e transparente, pode adotar mecanismos para fomentar a accountability, o controle social e compartilhamento de decisões sobre quais áreas devam ter maior atenção por parte dos órgãos de controle.

Apesar de ser um órgão de qualificação técnica, as decisões são políticas. E se observa uma grande influência dos Poderes legislativo e executivo.

A inclusão dos cidadãos nos processos reservados do TCE pode revelar alguns aspectos que não são abordados apenas pela visão técnica e que não são consideradas nas questões políticas.

Recentes suspeitas de corrupção nos TCE podem colocar em xeque o papel destes órgãos que deveriam trazer muitos benefícios para sociedade. A visibilidade negativa também pode ser um fator que impulse mudanças estruturais que imponham isenção destes órgãos no desempenho de suas atribuições constitucionais.

Um ajuste no planejamento estratégico e na postura institucional podem trazer o cidadão a se relacionar com os órgãos de controle de uma forma muito mais próxima e agregadora. Sendo muito benéfico para todos.

As opiniões e o conhecimento empírico dos cidadãos podem contribuir muito para o Tribunal a exercer sua função de controle com maior acuracidade e tornar a auditoria como uma ferramenta de mudanças sociais.

A tecnologia não pode ser ignorada e pode ser uma grande aliada para que a participação seja efetivada, mas é muito importante que uma grande sensibilização seja feita para que os mecanismos alcancem quem poderia colaborar para melhoria da administração pública.

Existe uma tendência mundial em favorecer o engajamento da sociedade e está sendo provocado por organismos internacionais como Nações Unidas, OCDE, Banco Mundial, INTOSAI, divulgando casos de sucesso e oferecendo estudos técnicos de muita qualidade sobre o tema para encorajar novas iniciativas para fortalecer o papel de cidadania dentro das entidades de fiscalização.

Iniciativas próximas como a do TCE do Paraná, pode-se acreditar que é possível estabelecer esta aliança com os cidadãos catarinenses, considerando a proximidade não só geográfica com o estado vizinho, mas também cultural, educacional e de nível de civilidade.

Também se salienta nem só em países desenvolvidos que existem tais ações, e que países emergentes, como o Brasil, tem ações bastantes admiráveis no engajamento do cidadão para controlar os recursos públicos, que começaram de forma emergencial e hoje são disseminados os resultados em prol dos cidadãos.

O exercício de cidadania não se restringe ao ato de escolher os governantes, mas deve permear as ações diárias. O grau de civilidade de um povo é um fator muito relacionado ao desenvolvimento do seu país. Por isso, iniciativas que estimulem os cidadãos a exercerem a cidadania, questionando e colaborando com o Poder Público, devem ser exaltadas e incentivadas.

Os pontos de participação propostos para as Auditorias Operacionais têm a ideia é atrair os interessados e estimular o exercício de cidadania para garantir que políticas públicas sejam aplicadas em favor da sociedade.

Desta forma sugere-se inserções em todas as etapas técnicas do processo. Como a fase de planejamento inicia o ciclo de auditoria este seria o primeiro contato com cidadão, e é o mais importante. Neste momento é possível buscar as necessidades de intervenção do Tribunal de Contas na gestão pública seja nos municípios ou em âmbito estadual. Se a participação dos interessados for incentivada desde o estabelecimento do processo o restante deverá ser mais facilmente interativo.

Todo o processo deve ser permeado de participação, mas é no planejamento que o Tribunal deve estabelecer o vínculo de cooperação e sinalizar uma postura de abertura à sociedade.

Na fase de execução considerando as percepções trazidas pelos envolvidos no processo realizado no município de Anita Garibaldi, a consulta aos recebedores do serviço público se mostrou uma forma de atuação inovadora e com muitos benefícios e uma forma de aproximação bastante exitosa.

Se for consolidada a participação nessas duas primeiras etapas, o cidadão já vai considerar as outras etapas independente de ser incluído. Haverá interesse em buscar os relatórios, que já são disponibilizados para o cidadão e o monitoramento pode contar com apoio daqueles que serão os maiores beneficiários na melhor gestão pública;

Se o cidadão estiver integrado desde o início do processo, as chances de envolvimento e acompanhamentos nas demais etapas são bem maiores já que haverá primeiramente informação do trabalho que será desenvolvido e o interesse no tema que foi por ele destacado. Os relatórios que são impressos e disponibilizados vão ser explorados pelos participantes do processo, vai haver interesse de uma parcela bem maior da sociedade em descobrir quais os resultados da auditoria que pode ter o status alterado para uma ferramenta para a mudança social.

Entidades como Observatórios Sociais desenvolvem papéis importantes e o TCE pode se voltar para esse tipo de organizações, fornecendo informações, proporcionando capacitação, para que eles se aproximem do tribunal e auxiliem em ações como planejamento, e no monitoramento das recomendações. Estabelecer

esses vínculos pode ser benéfico para ambas as partes.

Ressalta-se que para implantação dos pontos que foram sugeridos para participação, não é necessária nenhuma grande modificação, apenas adaptações nos procedimentos internos adotados pelo Tribunal.

A falta de pessoal encarada como a maior dificuldade para implantação destes mecanismos participativos, pode justamente amenizar o problema e intensificar a fiscalização sem dispor de equipes técnico completas para algumas situações. A exemplo das Filipinas, considerado o caso de auditoria participativa de maior sucesso pelo projeto em Parceria de Governo Aberto “Realçando a Transparência, a Accountability e a Participação dos Cidadãos no Processo de Auditoria Pública” com o apoio da Agência Australiana para o Desenvolvimento Internacional, que fez da falta de auditores uma premissa para dar poder aos cidadãos atuarem como fiscais da gestão pública.

Mas para que isso ocorra a abertura deste órgão é um imperativo. Não basta produzir informações técnicas sem que seja compreendida por cidadãos interessados a participar. O contato com os cidadãos tende a flexibilizar a visão puramente técnica do auditor que vai conseguir acumular novas experiências e essa bagagem pode ser útil para outros processos que por ventura não tiver essa abertura.

Um fator importante que merece muita atenção, na estruturação deste modelo de auditoria participativa é o tempo de finalização das etapas administrativas internas para dar um retorno breve para os participantes e demais interessados. O tramite do processo deve acontecer de forma mais célere para que as aspirações trazidas pela sociedade sejam amenizadas ou resolvidas tempestivamente.

Outro aspecto que merece ser ampliado é a relação do TCE/SC com as Universidades. Não só em convênios para qualificar os auditores, iniciativa extraordinária, mas também para difundir suas ações para envolver estudantes e estimular o controle social e a participação, como no TCE/PR. Além de estabelecer parcerias para compartilhar o *know-how* sobre a capacitação de gestores, a exemplo do que está sendo realizado pela UDESC, no projeto Residência em gestão municipal. Tornando o Tribunal de Contas um órgão atuante ao lado da sociedade, e assumindo uma posição de parceiro dos cidadãos.

Assim, o Tribunal de Contas deve ser atuar como um indutor na melhoria da gestão pública, e uma reformulação de posicionamento é imprescindível para que isto ocorra. A posição de fiscalizador do auditor deve dar espaço para a postura consultiva, de apoio para todos construírem uma gestão pública com mais qualidade para os cidadãos.

A abertura à sociedade é apenas um passo do longo caminho a ser percorrido para maior efetividade e legitimidade deste órgão de controle.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a

ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do Novo Serviço Público. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, Rio de Janeiro, p. 608-620, 2013.

AGATEP, Delia et al. **Citizen participatory audit: leaning guidebook**. Disponível em: <http://www.ansa-eap.net/assets/1053/01_Introduction_CPA_Learning_Guidebook.pdf>. Acesso em: 01 abri. 2017.

ALBUQUERQUE, F. F. T. A auditoria Operacional e seus desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ARAÚJO, I. P. S. **Introdução à auditoria operacional**. FGV Editora, 2001.

AVRITZER, L. **Conferências Nacionais: ampliando e redefinindo os padrões de participação social no Brasil**. Brasília, DF: Ipea, 2012b. (Texto para Discussão, n. 1).

AVRITZER, L. **Democracy and the public space in Latin America**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

_____, L. Democratization and changes in the pattern of association in Brazil. **Journal of Interamerican Studies and World Affairs**, v. 42, n. 3, p. 59-76, 2000.

_____, L. **Participatory institutions in democratic Brazil**. Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 2009.

_____, L. Sociedade civil e Estado no Brasil: da autonomia à interdependência política. **Opinião Pública**, v. 8, p. 383-398, 2012a.

_____, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: AVRITZER, L. (Org.). **Experiências nacionais de participação social**. Belo Horizonte: Cortez, 2010. 7-12 p.

_____, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: _____. [org.]. **Experiências nacionais de participação social**. São Paulo: Cortez, 2009, p. 27-54. (Coleção Democracia Participativa).

_____, L.; SOUZA, C. H. L. (Org.). **Conferências nacionais: atores, dinâmicas participativas e efetividade**. Brasília, DF: Ipea, 2013.

BARRETO, Waléria da Cruz Sá. O fortalecimento do Tribunal de Contas e a busca de um novo sistema de combate à corrupção. **Revista Controle (Online)**, v. 10, n. 1, p. 243-256, 2016.

BOSCO. Maria Goreti. audiência pública como direito de participação. **Revista Jurídica UNIGRAN**. Dourados, MS, v. 4, n. 8, 2002.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **PNAD 2015 - Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=pnad_internet_celular_2015>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. **Metas do Plano Nacional de Educação (PNE): relatório final do grupo de trabalho Atricon-IRB**. Instituto Ronaldo Barbosa – Cuiabá, 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. Processo Administrativo Federal (Comentários à Lei nº 9.784 de 29/1/1999), Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

CHAVES, F. E. C. controle externo da gestão pública. Rio de Janeiro: **Impetus**, 2007.

CUNHA, S. S. O controle social e seus instrumentos. **Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia**, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: **Cengage Learning**, 2012.

ELIAS., G. T. **O controle da publicidade e a publicidade do controle**: Proposta de aprimoramento do Estado democrático por meio da contribuição dos Tribunais de Contas para a realização do debate público sobre a gestão pública. 2014. 267 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

FERRARI, R. M. M. N. Controle social das instituições democráticas. *Interesse Público*, Belo Horizonte, v. 14, n. 73, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/50032>>. Acesso em: 10/02/2017.

_____. Controle social das instituições democráticas. *Interesse Público*, Belo Horizonte, v. 14, n. 73, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/50032>>. Acesso em: 10/02/2017.

FERREIRA JUNIOR, A. M. **O bom controle público e as cortes de contas como tribunais de boa governança**. 2015. 257 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. **Revista contabilidade e controladoria**, v. 6, n. 1, 2014.

FONSECA, G. N. A Gestão Democrática dos Municípios. In: **Informativo de Direito Administrativo e Responsabilidade Fiscal**. Ano II, nº 20. mar. 2003 p. 720

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GROUP, World Bank. **E-guide on Engaging Citizens in The Audit Process**. 2015. Disponível em: <<http://www.e-participatoryaudit.org/index.html>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

HERRLE, P. et al. The New Urban Agenda: The role of partnerships between organised civil society and governments in fostering a sustainable future for all in cities: **Cities Alliance: Cities without Slums**. 2016.

INTOSAI CAPACITY BUILDING COMMITTEE et al. How to increase the use and impact of audit reports: A guide for Supreme Audit Institutions. 2010.

_____, **International Organization of Supreme Audit Institutions. Implementation Guidelines for Performance Auditing** (ISSAI 3000). Viena: Intosai, 2004. Disponível em: www.issai.org. Acesso em: 30 de janeiro de 2017

_____. **International Organization of Supreme Audit Institutions. Implementation Guidelines for Performance Auditing**. Disponível em: <http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/publications/eng_publications/Compendium_UNPAN92198.pdf> Acesso em: 30 de janeiro de 2017

MARÇAL FILHO, J. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo:

Atlas, 2003.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. In: **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 30, n. 2, 2004. p. 289-300.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**, 16. ed., São Paulo: RT, 2012.

MEDEIROS, A. M. **Democracia Participativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/ciber-democracia/democracia-participativa/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

MONTERO, A. G. Understanding citizen engagement with Supreme Audit Institutions: **Evidence from Costa Rica**, Korea and the Philippines.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O parlamento e a sociedade como destinatários do trabalho dos tribunais de contas. *Revista do Tribunal de Contas de Minas Gérias*, v.48, n.3, jul./set. 2003, p. 15-78.

_____. Diogo Figueiredo. *Direito a participação política*. Rio de Janeiro: Renovar. 1992.

Miguel, L. F. (2005). Impasses da Accountability: Dilemas e Alternativas da Representação Política. *Revista de Sociologia e Política*, (25), 25-38.

NATIONS, Division For Public Administration And Development Management Department Of Economic And Social Affairs United. **Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions**. New York: Printed At The United Nations,, 2013. 69 p.

PLATFORM, **Effective Institutions**. Supreme Audit Institutions and Stakeholder Engagement Practices: A Stocktaking Report.” h ttp. iniciativatpa.org/2012/wp-content/uploads/2014/09/Stocktake-report-on-SAIs-and-citizen-engagement2.pdf, 2014.

POLLITT, C. et al. **Desempenho ou legalidade?** Auditoria operacional e de gestão pública em cinco países. Tradução de Pedro Buck. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

RAMKUMAR, V. Expanding collaboration between SAIs and Civil Society. **International Journal of Government Auditing**, v. 34, n. 2, p. 15, 2007.

REED, Q. Maximising the efficiency and impact of Supreme Audit Institutions through engagement with other stakeholders. **U4 Issue**, v. 2013, n. 9, 2013.

REZENDE, F. N. **Tribunal de contas na constituição de 1988: controle social e accountability**. 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. C. A função da Auditoria Operacional na avaliação e controle de entidades governamentais. **Revista do Tribunal de Contas da União - TCU**, Brasília, v. 21, n. 44, p.67-79, abr./jun. 1990.

_____; SPANIOL, E. L., SCHOMMER, P.C.; SOUSA, A. D. Coprodução do controle como bem público essencial à accountability. **XXXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 2012, Rio de Janeiro. Anais... XXXVI EnANPAD.

_____; QUINTIERE, M. de M. R. **Auditoria Governamental: Uma abordagem metodológica da Auditoria de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

RODRIGUES, F. L. L.; JUCÁ, R. L. C. **Município: espaço público ideal para a concretização da democracia participativa**. 2005.

SANTA CATARINA (Estado). **Resolução N° Tc-122/2015**. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLUÇÃO N 122-2015 CONSOLIDADA.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLUÇÃO_N_122-2015_CONSOLIDADA.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2017.

SANTA CATARINA. Lei complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2000. Institui a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/portaria_n_tc_525-2001_consolidada.pdf. Acesso em: abril/2016.

_____. **Portaria N. Tc-626/2015**. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA N. TC 0626-2015 CONSOLIDADA.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA_N_TC_0626-2015_CONSOLIDADA.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

_____. **Resolução N. Tc-79/2013**. Florianópolis, SC, 06 maio 2016. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/resolucao_n_79-2013_consolidada.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2017.

_____. **Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina**. Lei Orgânica/Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. 2. ed. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2003

SELL, C. E. **Introdução à sociologia política**: política e sociedade na modernidade tardia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SILVA, De P. JURÍDICO, Vocabulário. 7ª edição. **Rio de Janeiro, Forense**, 1982.

SINTOMER, Y.; HERZBERG, C.; RÖCKE, A. Modelos transnacionais de participação cidadã: o caso do orçamento participativo. **Sociologias**, v. 14, n. 30, 2012.

SMITH, G. **Democratic innovations: designing institutions for citizen participation**. Cambridge University Press, 2009.

SOUZA, S. A. O que é um tribunal de contas? Estudo sob a perspectiva popular, Em Curitiba (PR). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 70, set./dez. 2016

TCE/SC, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Atribuições. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/atribuicoes>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Composição. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/composicao>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. História. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/historia>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Resolução nº90/2014. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%2090-2014%20CONSOLIDADA.pdf> acesso em 01 abr. 2016.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Instituição. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/web/>> Acesso em: 08 fev. 2016.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Planejamento Estratégico 2013-2016. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/web/instituicao/planejamento/plano-estrategico-2013-2016> Acesso em: Acesso em: 08 abr. 2016.

TOCATINS. INSTITUTO RUI BARBOSA. **NORMAS DE A AS DE AUDITORIA GOVERNAMENTAL: NAGs Aplicáveis ao Controle Externo Brasileiro**. Palmas: Instituto Rui Barbosa, 2011. 88 p. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Normas de Auditoria Governamental-NAGs - miolo.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Manual de Auditoria Operacional. Brasília: TCU, 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/Manual%20ANOP_Web.pdf>. Acesso em: 13 fev 2017.

_____. Manual de Eventos. Brasília: TCU, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/aceri/eventos/manual_eventos>. Acesso em: 13 fev 2017.

_____. Manual de auditoria de natureza operacional. Brasília: 2000.

_____. Manual de Auditoria Operacional. Brasília: TCU - Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>>. Acesso em: jan a mai/17

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

M

Manutenção de registros históricos 119

O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758