

**FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE E PESQUISA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FUCAPI – CESF
COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM GESTÃO NEGÓCIOS**

MARIA DO SOCORRO DA SILVEIRA ARAGÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**MANAUS
2006**

MARIA DO SOCORRO DA SILVEIRA ARAGÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Graduação em Administração com habilitação em Gestão de Negócios do Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Wallace Roberto Melo Nogueira, Adm.

**MANAUS
2006**

MARIA DO SOCORRO DA SILVEIRA ARAGÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Relatório apresentado ao curso de Graduação em Administração com habilitação em Gestão de Negócios do Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Coordenadora Maria Emília Melo da Costa, Especialista

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora:

Profº Wallace Roberto Melo Nogueira, Adm.
Orientador

Profº Júlio César Silva Moraes, Especialista
Examinador

Profº Ana Medeiros de Magalhães, Msc.
Examinador

**MANAUS
2006**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus pela sua proteção e graças dadas na minha vida. Ao meu pai Gregório da Silva Aragão que me ensinou o valor da honra e da dignidade, e principalmente a minha mãe Maria Izeth S. Aragão que é o meu anjo aqui na terra, aos meus filhos Renata Carolina e Lucas por servirem de inspiração, e a todos os amigos e professores que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste Relatório.

*Ao meu esposo Wallace, por
acreditar e estimular os meus objetivos
pessoais e profissionais.*

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEMESP	12
QUADRO 1 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS	22

LISTA DE SIGLAS

CENTRO DE CAPACITAÇÃO DE ATLETAS – CCAS

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO - CGM

NOTA DE AUTORIZAÇÃO DE DESPESA – NAD

PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO - PGM

QUADRO DE DETALHAMENTO DE DESPESA – QDD

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS PÚBLICA - SEMEF

SECRETARIA MUNICIPAL DE ESPORTE E LAZER -SEMESP

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO – SEMPLAD

SISTEMA DE AUDITORIA DE CONTAS PÚBLICAS – ACP

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO E

MUNICÍPIO - SIAFEM

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1- IDENTIFICAÇÃO DO CAMPO DO ESTÁGIO	9
1.2 - MOTIVO DA ESCOLHA DO ESTÁGIO	9
1.3 - OBJETIVOS	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
2.1- HISTÓRICO	11
2.2 - NATUREZA DA EMPRESA	12
2.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
2.4 - FLUXO DECISÓRIO	13
2.5- SISTEMA DE INFORMAÇÃO	13
2.6- MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVO ORGANIZACIONAIS	14
2.7 - RAMOS DE ATIVIDADE E PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	16
3 ANÁLISE TEÓRICA DO CAMPO	17
4 ATIVIDADES DE ESTÁGIO	22
5 CONCLUSÃO, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
ANEXOS	28

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é provavelmente um dos mais desafiadores e nobres campos da ciência da administração. É o gestor público o responsável pela correta aplicação dos recursos oriundos do pagamento de impostos pela sociedade. Sua conduta profissional e pessoal é pautada por princípios legais rígidos e normas regulamentadoras estritas. O gestor público então deveria ser um profissional melhor preparado e remunerado que o de qualquer empresa privada, recursos materiais para o exercício de suas atividades não deveriam faltar, pois erros decorrentes de sua gestão podem trazer prejuízos para um número maior de pessoas do que o de qualquer entidade de capital fechado ou aberto.

Outro fator importante é a qualidade do serviço prestado. O gestor público tem como cliente o Povo, do qual, segundo a Constituição Federal, todo poder emana e em seu nome é exercido. O cliente é ao mesmo tempo o empregador, o “acionista” maior da empresa pública. Entretanto, a percepção que se tem da prestação de serviços por órgãos públicos, principalmente os da esfera municipal, é a de que a prestação do serviço em questão e a gestão dos recursos são feitas por amadores. Desperdício de recursos públicos em obras não prioritárias, serviços essenciais caóticos, funcionários públicos desmotivados, para não falar em corrupção e improbidade administrativa corroboram esta percepção. Discutir as razões que levam a esta aparente falta de seriedade na gestão dos recursos públicos, em particular os municipais, pode ser uma tarefa inócua, mas provavelmente servirá como referência para que o administrador privado conscientize-se das suas responsabilidades como profissional que tem a função de gerir os recursos sejam eles materiais ou humanos da organização que em que está inserido.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO CAMPO DO ESTÁGIO

Ao longo do curso foi possível absorver um considerável cabedal teórico sobre a administração privada com ênfase na gestão de negócios. Pelo contato direto com a administração pública, em função das atividades profissionais exercidas, foi possível constatar uma considerável diferença entre o funcionamento da organização pública e o da empresa privada. Daí a iniciativa de conhecer o funcionamento de um órgão público.

O estágio foi realizado no Departamento Administrativo Financeiro que tem como finalidade planejar, coordenar e executar as atividades de caráter administrativo no âmbito interno da SEMESP, de modo a permitir o perfeito funcionamento das demais unidades que compõem sua estrutura organizacional. Bem como, orientar e controlar o cumprimento das normas relativas à administração de pessoal, material, patrimônio, orçamento, finanças e contratos de interesses da Secretaria ou sob responsabilidade desta.

Também, promover estudos, traçar diretrizes, fazer cumprir orientações e instruções normativas capazes de nortear os trabalhos das divisões de sua subordinação. Executar outras atividades que lhe forem atribuídas na sua área de competência. Fonte: Decreto nº 5.877

1.2 MOTIVO DA ESCOLHA DO ESTÁGIO

A princípio, objetivava-se a realização do estágio especificamente na área de gestão de recursos humanos da SEMESP, considerando a importância do profissional da educação como ator na consecução da missão, valores, princípios e objetivos do órgão. No entanto, por não haver disponibilidade de um acompanhamento de orientação, optou-se pela área de administração financeira da citada secretaria.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste relatório, mostrar o funcionamento de um departamento ou seção que integra um órgão da administração pública do município, tentando compreender as razões que fazem com que a gestão e o serviço público tenham um nível de qualidade tão discutível. Evidentemente há que se atentar para as diferenças intrínsecas entre as finalidades de um órgão público e aquelas das instituições privadas, de modo a evitar conclusões errôneas.

Os objetivos específicos são:

- a) Descrever rotinas e práticas administrativas;
- b) Traçar paralelos entre essas práticas e as que foram ensinadas no decorrer da graduação;
- c) Apontar as possíveis sugestões para a melhoria.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A Secretaria Municipal de Esporte e Lazer - SEMESP foi criada nos termos da Lei nº 314 de 11 de dezembro de 1995, que alterou os artigos 2º, 3º e 5º da Lei nº 175 de 10 de Março de 1993. É um órgão de atividade fim da Prefeitura Municipal de Manaus, conforme prevê a Lei nº 319, de 18 de dezembro 1995, tendo o seu Regimento Interno aprovado e publicado no Diário Oficial de 31 de outubro de 1996. A SEMESP tem por finalidade a execução da política de apoio e desenvolvimento dos desportos, para incrementar sua prática em todas as modalidades, incentivando o seu completo crescimento e estabilização. Desde sua criação, até os dias atuais a secretaria foi gerenciada por pessoas que atuam na esfera política e que estão em constante convívio com a comunidade.

As atividades da SEMESP foram iniciadas em um imóvel situado na Rua João Valério s/nº -Vieiralves , tendo como seu primeiro gestor o Senhor Manoel do Carmo Chaves Neto. Com sede definitiva situada na Alameda Cosme Ferreira s/nº no Bairro do Coroado II, tem como titular o Secretário Municipal de Esporte e Lazer, o Senhor Antonio Carlos Marques Souza que assumiu a Secretaria no dia 01 de Abril de 2006. Integrando a estrutura da Secretaria existem os Centro de Capacitação de Atletas – CCA's que são complexos esportivos localizados em pontos estratégicos na cidade de Manaus com o objetivo de oferecer à comunidade serviços de esportes gratuitos como: natação, futebol de campo, salão, basquete, ginástica, vôlei enfatizando dentre vários projetos o “Projeto Terceira Idade”, desenvolvido para todos os idosos que desejam praticar esportes.

Fonte: Semesp

2.2 NATUREZA DA EMPRESA

- Pública Municipal

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

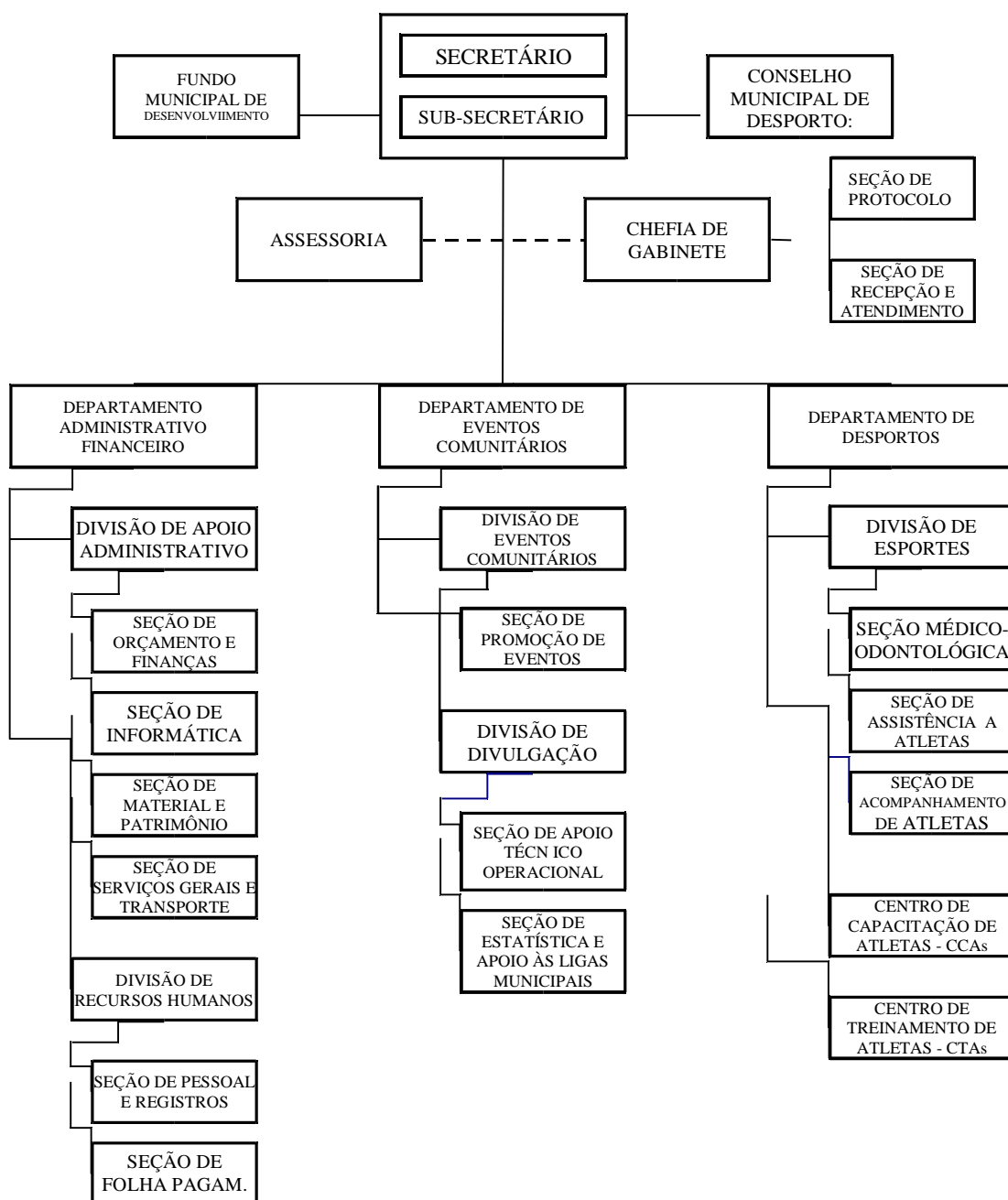


Figura 1: Estrutura Organizacional da Semesp

Fonte: Semesp

2.4 FLUXO DECISÓRIO

As decisões estratégicas são tomadas pelo titular da pasta em comum acordo com o chefe do executivo municipal, e repassada para as devidas providências dos setores. As decisões de nível operacional são tomadas ou implementadas pelos respectivos responsáveis dos departamentos.

2.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A SEMESP possui no total 16 computadores que em sua maioria apresentam uma relativa defasagem tecnológica, porém, todos estão interligados em rede e com acesso a *Internet*, facilitando a comunicação entre os departamentos e o Gabinete do Secretário ou até mesmo a consulta e pesquisa em “sites” oficiais da Prefeitura e da Secretaria Municipal de Planejamento e Administração - SEMPLAD como, por exemplo, nas consultas de diários oficiais “on-line”.

Foi implantado um sistema em que a maioria das secretarias municipais e estaduais utiliza o Sistema de Auditoria de Contas Públicas – ACP. Este programa tem por finalidade acompanhar detalhadamente o andamento de processos de compra, bem como, fatores relacionados a contabilidade da empresa e também cadastro de funcionários, bolsas de incentivo e vida jurídica da SEMESP. Geralmente são informações relacionadas com orçamento e gestão de pessoas da Secretaria, que devem ser apresentadas ao Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, no fim de cada exercício.

Para conhecimento e divulgação das informações relacionadas ao dia-a-dia da Secretaria e, por conseguinte do Departamento Administrativo Financeiro, são utilizados Memorandos de setor para setor, Comunicação Interna – CI que circula por toda a Secretaria, ou Decreto do Prefeito informando feriados e ponto facultativos e outras decisões do chefe do executivo municipal.

Fonte: SEMESP

2.6 MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Conforme Decreto nº 5.877 de 19 de outubro de 2001 do Prefeito Sr. Alfredo Pereira do Nascimento, são descritos a Missão, Visão, Valores e Objetivo que a Secretaria deve cumprir.

2.6.1 MISSÃO

A SEMESP tem como missão institucional o gerenciamento e a operacionalização da política pública Municipal, nas áreas de esporte e lazer.

Para Certo e Peter (1993:75).

Missão é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. A missão de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui.

De acordo com Chiavenato (1999:49).

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa representar a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ele deve servir.

2.6.2. VISÃO

A SEMESP tem como visão o atendimento aos segmentos populacionais que se encontram em idade de prática do esporte e lazer bem como sua participação ativa na vida comunitária.

Segundo o conceito de Chiavenato (1999:51)

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si próprio projetada no espaço e no tempo. Toda a organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com os seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forças a impelem e em que condições ela opera.

Vale ressaltar que de acordo com o conceito do autor, a visão estabelecida para a secretaria se confunde com sua missão, visto que a visão deve refletir a situação futura da organização e não apenas a função que norteia sua existência.

2.6.3 VALORES E PRINCÍPIOS

Os valores e princípios da SEMESP são as normas e procedimentos referentes aos procedimentos dos funcionários diante de seus serviços, normas que estão inseridas na Lei nº 1118/71, o estatuto do servidor público municipal, que regulamenta os direitos e deveres de todos os servidores municipais.

De acordo com Tavares (2000:300)

Os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de condutas segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional. Uma das maneiras como esses princípios expressam-se é por valores. Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado a direção buscando pelos participantes da organização.

2.6.4 OBJETIVO

A SEMESP tem por objetivo o desenvolvimento comunitário na prática do esporte e lazer voltado para a população do município de Manaus, com o apoio efetivo da sociedade.

Para Certo e Peter (1993:86).

Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sem sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

2.7 RAMOS DE ATIVIDADE E PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

Esporte e Lazer para a comunidade de Manaus

Mediante o objetivo da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer que é de promover esporte para comunidade, a mesma desenvolve o esporte através dos Centros de Capacitação de Atletas - CCA's, como o atendimento de crianças e jovens, assim como de portadores de necessidades especiais, através das atividades de Atletismo, Basquetebol, Handebol, Futsal, Futebol de Campo, Judô, Voleibol, Natação, Goalball (Jogos para Deficientes Visuais), xadrez adaptado para cegos e aprendizagem motora, estimulando aos portadores de paralisia cerebral, deficiências auditivas e visuais o que melhora o equilíbrio de coordenação dos amputados e que possibilita sua inclusão social, desenvolvendo assim um controle emocional, que o capacite para umas adaptações positivas com a realidade, possibilitando a participação em competições esportivas.

Também, a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer oferece atividades físicas, esportivas, culturais e sociais para a terceira idade com objetivo de desenvolver nos idosos os aspectos biopsicológicos, e que os mesmos possam redescobrir suas potencialidades, sua autonomia, visando ao favorecimento na melhoria de vida e com isto aumentar o número de anos saudáveis, proporcionando a integração sócio cultural e de lazer entre os idosos de cada comunidade através de encontros, seminários, feiras, excursão e jogos. A faixa etária atendida é a partir de 50 anos de idade, as atividades desenvolvidas são: ginástica adaptada, hidroginástica, gerontonatação, gerontovoleibol, gerontoatletismo, tênis de mesa, jogos, recreativas, caminhadas, geronfutsal e diversas atividades desenvolvidas especialmente para este público. Fonte: Normas e Procedimento -SEMESP

3 ANÁLISE TEÓRICA DO CAMPO

A administração do Estado brasileiro inicia-se com a vinda dos portugueses, e até meados do século XX tinha como principal característica um Estado “dominado por uma pequena elite rural e por políticos e burocratas patrimonialistas” (MELO, 2006, p. 30).

Com a melhoria da formação profissional desses burocratas e a derrubada do Império, surge a Administração Pública burocrática, iniciando-se assim, segundo Melo (2006, p. 30,) “os primeiros traços da Administração Pública Burocrática no país, quando a burocracia deixa de ter raízes em relações familiares e converte-se em serviço público civil”.

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialistas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Sobre esse período, de acordo com Pereira (1996, p. 270),

O nepotismo e o empreguismo, se não a corrupção eram a norma. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

Numa visão global sobre Administração, Meirelles (2004, p.64) define como “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. A compreensão sobre a “*Administração Pública*” abrange variadas percepções, tais como:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefícios da coletividade (Meirelles 2004, p. 59).

Quanto à classificação dos órgãos públicos, segundo Meirelles (2004, p.70) existem os órgãos independentes, originários da Constituição, representando os poderes Legislativos, Executivo e Judiciário. Dentro das *Chefias de Executivo* encontram-se as Prefeituras Municipais.

“O *Município brasileiro* é entidade estatal integrante da Federação. Essa integração é uma peculiaridade nossa, pois em nenhum outro estado soberano se encontra o Município como peça do regime federativo constitucionalmente reconhecido.” (MEIRELLES, 2004, p. 74).

A administração municipal é exercida através da *Prefeitura*, como órgão executivo, e da *Câmara de Vereadores* como órgão Legislativo. A Prefeitura é dirigida pelo Prefeito, que é o Chefe do Executivo local, o qual supervisiona, comanda e coordena os serviços, auxiliado por Secretários Municipais ou Diretores de Departamento, conforme a organização da Prefeitura, podendo ser criadas autarquias e empresas estatais, visando à descentralização administrativa.

De acordo com Meirelles (2004, p.320) o “*Serviço público* é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”. Vencer a concorrência é questão de sobrevivência para a empresa privada. O mercado globalizado não perdoa a falta de competência. Já o serviço público tem suas peculiaridades que o diferencia da empresa privada, cujo objetivo é exercer a sua função social. As formas de acesso aos postos de trabalhos na Administração Pública, conforme a Constituição tem suas regras próprias, que vão da análise de sua legalidade pelo Tribunal de Contas, incluindo o surgimento das vagas, o respaldo financeiro para o pagamento dessa despesa e a vacância do cargo.

Um exemplo de serviço público Municipal, é a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer - SEMESP, responsável pela política de desenvolvimento do desporto do Município de Manaus, portanto, devendo atender a toda a população indistintamente.

No que tange ao funcionamento específico do setor Financeiro da SEMESP, o mesmo tem suas atividades baseadas exclusivamente no capital exclusivo da união, materializa-se através do orçamento público. Segundo Piscitelli (1997, p 48), Orçamento Público é “o instrumento de que dispõe o Poder Público para expressar, em determinado período de tempo seu programa de atuação”. O art. 16 do Decreto-lei nº 200, de 25/02/1967, determina que em cada ano será elaborado um orçamento-programa (discrimina as despesas segundo sua natureza dando ênfase aos fins (e não aos meios) demonstrando em que e para que gastará, e também quem será responsável pela execução de seus programas) que pormenorizará a etapa do programa plurianual (seleciona objetivos que se procuram alcançar, assim como determinar as ações que permitam atingir tais fins e calcular e consignar os recursos humanos, materiais e financeiros, para a efetivação dessas ações).

Além disso, o orçamento como instrumento de gerência, tem por objetivo avaliar os custos para a consecução das metas traçadas em comparação com os benefícios a serem esperados dos mesmos, e assim tornar possível o uso eficiente de recursos pelo setor público.

Sendo assim, o orçamento é o instrumento de maior relevância dentro da administração pública, ligando os sistemas de planejamento e de finanças. O sistema de planejamento e orçamento em sua programação dos gastos de capital devem estar consignadas em planos de investimento que abrangem um período de quatro anos e que devem ser anualmente atualizados e revisados, excluindo-se a etapa já em curso e incluindo mais um ano do período compreendidos pelo plano. As diretrizes traçadas são divulgadas no Quadro de Detalhamento de Despesa – QDD (anexo I) para que seja feito o acompanhamento.

Assim, entendemos que a despesa pública percorre estágios começando com a Programação da despesa, que visa disciplinar os gastos à mesma medida que realizam as receitas.

Verifica-se no planejamento que está detalhado no QDD se tem recursos para a despesa solicitada, e se é compra direta (quando o valor chega a R\$ 7.999,00) acima desse valor é considerado compra indireta e requer licitação (Lei 8666/93 – licitações e dispensa). A licitação, só terá início depois de decretada a programação da despesa. Em conformidade com a Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993 da Constituição Federal, nenhuma aquisição de material, contratação de serviços ou de obras far-se-á sem prévia licitação.

No processamento e julgamento da licitação constituirão princípios básicos: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a igualdade, a publicidade, a probidade administrativa, a vinculação ao instrumento convocatório, o julgamento objetivo e os que lhes são correlatos.

Entretanto, em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens serviços:

- I. Produzidos ou prestados por empresa brasileira de capital nacional;
- II. Produzidos no país.

Segundo Angélico (1995:66) “Licitação é o procedimento administrativo que tem por objetivo verificar, entre vários fornecedores habilitados, quem oferece condições mais vantajosas.”

Dando seguimento no processo é emitida a Nota de Autorização de Despesa – NAD (anexo 2), que tem por objetivo informar o orçamento de uma determinada dotação (é o limite de crédito consignado na lei de orçamento anual ou crédito especial para atender

determinada despesa) para que assim seja aprovada seu empenho e seu respectivo pagamento, procedimento interno específico do setor. Fonte: Normas e Procedimento - SEMESP

Independente do tipo de compra (direta ou indireta) o próximo passo, é a emissão da Nota de Empenho - NE que significa o crédito documentado.

O *Empenho* gera a obrigação de pagar segundo o art. 58 da Lei nº 4.320/64. Toda despesa para ser realizada, depende de empenho prévio, e este não poderá exceder o limite dos créditos disponíveis. São admitidas três modalidades para o empenho da despesa:

- o **Ordinário** – para atender a despesas de valor determinado e cujo pagamento ocorrerá de uma só vez.
- o **Global** – para atender a despesas contratuais e outras de valor determinado, mas de pagamento parcelado, e geralmente mensal.
- o **Estimativa** – para atender a despesas de valor que não se possa determinar previamente, tais como: serviços de telefone, água e energia elétrica etc.

Empenhar consiste em emitir um documento denominado Nota de Empenho, que indicará o nome do credor, a especificação e a importância da despesa, convém ressaltar que, em termos de administração pública, é sempre necessária a emissão da nota de empenho, para a devida efetivação dos gastos públicos. Portanto, além de um contrato ou ajuste, o credor necessita sempre de uma nota de empenho, para ter garantido o pagamento.

Cabe enfatizar que é vedada a realização de despesa sem prévio empenho. Se uma autoridade administrativa autorizar a realização de uma despesa, sem empenhá-la, a responsabilidade pelo pagamento é sua, pessoal e não da repartição.

Segundo Kohama, (2001:153) “Empenho é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Poder Público obrigação de pagamento”.

Dando continuidade ao processo, a Secretária envia a Nota de Empenho ao Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado e Município – SIAFEM cujas atividades tiveram início no exercício de 1987, o referido programa foi publicado no Decreto nº 93.872 de 23/12/1986, que dispõe sobre a unificação dos recursos do caixa do Tesouro Nacional, para o acompanhamento da mesma.

A *Liquidação* da despesa (arts. 63, da Lei nº 4.320/64, e 36, do Decreto nº 93.872/86) consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito. Essa verificação tem por fim apurar a origem e o objetivo do pagamento, a importância exata e a quem se deve pagar para extinguir a obrigação. A liquidação da despesa, por fornecimentos feitos ou serviços prestados, terá por

base o contrato, o ajuste ou acordo respectivo, a nota de empenho e os comprovantes de entrega do material ou da prestação efetiva do serviço.

A liquidação é a penúltima etapa do processo. Daí estando em condições de ser enviada para a Procuradoria Geral do Município - PGM para o parecer e análise da legalidade, verificação de possíveis erros ou vícios. Tudo nas conformidades, volta para a secretaria para ser enviada a Controladoria Geral do Município – CGM para o parecer favorável ao pagamento.

O *Pagamento* é o último estágio do processo a ser percorrido pela despesa orçamentária. O pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação, o credor comparece perante o agente pagador, identifica-se, recebe seu crédito e dá a competente quitação.

4 ATIVIDADES DE ESTÁGIO

A realização do Estágio Supervisionado exigiu a elaboração de um relatório, referente à Pesquisa de Campo tendo como objeto de estudo a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer – SEMESP. Esta atividade foi dividida em duas etapas, onde a primeira foi iniciada no dia 10/04/2006 a 31/05/2006, e a segunda de forma conclusiva de 01/08/2006 a 20/09/2006.

Nestas fases foi possível ter acesso à estrutura organizacional da SEMESP, onde foram detectados os seguintes aspectos:

Especificamente no Departamento Administrativo Financeiro, foi possível observar o funcionamento deste setor, O quadro funcional do setor era constituído, de acordo com o (Quadro 1), de 07 colaboradores, sem vínculo efetivo com a Prefeitura (o regime de trabalho é regido por contrato por tempo determinado e cargo comissionado). Embora contando com um perfil acadêmico relativamente satisfatório, pelo fato do Departamento ter sob sua atribuição muitas seções, havia carência de qualificações profissionais para atender determinados setores, como por exemplo, a área jurídica que não dispunha de um advogado que acompanhasse os processos de acordo com a legislação vigente.

Nº DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE SERVIÇO	QUALIFICAÇÃO	VÍNCULO
01	4 MESES	SUPERIOR COMPLETO	COMISSIONADO (DIRETOR)
01	3 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	CONTRATO
02	5 ANOS	SUPERIOR COMPLETO	CONTRATO
01	1 ANO	ENSINO MÉDIO	CONTRATO
02	6 MESES	SUPERIOR INCOMPLETO	ESTÁGIO

Quadro 1: quadro de funcionários do departamento financeiro

Fonte: SEMESP

Há ainda uma grande rotatividade de estagiários, isso contribui para que haja um acúmulo de documentos para arquivo.

Quanto à estrutura física, o setor não oferece as condições necessárias para se desenvolver um trabalho de boa qualidade, pois, o espaço existente não comporta a quantidade de funcionários que trabalham no mesmo, tendo que haver revezamento para fazer os trabalhos nos micro-computadores e mesmo cadeiras e mesas para acomodação dos mesmos, bem como, armários para as pastas de arquivos. Os processos deferidos ou indeferidos têm uma validade não definida, tendo que permanecer arquivados por tempo indeterminado. Como na Secretaria não existe uma sala disponível para arquivo inativo, dificultando a manutenção.

Ao Departamento Administrativo Financeiro cabe uma variedade de atribuições, dentre elas: coordenar e desenvolver as ações administrativas da SEMESP; é também responsável pela supervisão dos trabalhos executados pela Seção de Orçamento e Finanças, Seção de Material e Patrimônio, Seção de Serviços Gerais e Seção de Informática Seção de Pessoal.

A rotina do setor segue o seguinte fluxo (Anexo 3): é solicitado por um departamento através de um memorando ao Secretário um serviço ou a compra de materiais para algum evento que será realizado pela secretaria, no geral é dado parecer de aprovação ou não pelo Secretário. Caso seja aprovado e enviado para o Departamento Financeiro que começa a montagem do processo. E se não for aprovado o memorando é devolvido para o solicitante com o parecer do Secretário.

Solicitação de orçamentos de fornecedores é um dos serviços mais utilizados pelo Departamento Administrativo Financeiro, pois para uma compra com qualidade e baixos custos, é preciso utilizar o método comparativo, que é através da pesquisa de preços, no qual são selecionados três preços dentre as quais é feita a avaliação dos quais são favoráveis para a Secretaria.

Escolhido o fornecedor ou prestador de serviço verifica-se no planejamento que está detalhado no Quadro de Detalhamento de Despesa – QDD se há recursos para a despesa solicitada, e se é compra direta (quando o valor chega a R\$ 7.999,00) acima desse valor é considerada compra indireta e requer licitação. O processo prossegue com o a Nota de Autorização de Despesa – NAD feita pelo Departamento e assinado pelo Secretário, que tem por objetivo informar o orçamento de uma determinada dotação (é o limite de crédito consignado na lei de orçamento anual ou crédito especial para atender determinada despesa) para que assim sejam aprovados, o empenho e seu respectivo pagamento.

Com todos os dados juntos é emitido a Nota de Empenho, que significa o crédito documentado, é a forma de garantir o negócio na compra, venda, entrada de mercadoria, na forma de concluir o pagamento. Esses dados são enviados on-line para o Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado e Município - SIAFEM que faz o acompanhamento.

O fornecedor mesmo sem receber o pagamento, já tem que dar entrada com sua Nota Fiscal, um recibo, o requerimento pelo pagamento e uma certidão negativa. O patrimônio faz a verificação do serviço ou produto.

Com o material recebido é realizada a liquidação da despesa, que é o reconhecimento por parte da administração de que a despesa foi efetivamente realizada. E o processo liquidado é submetido a auditoria interna da Prefeitura na Procuradoria Geral do Município -

PGM para verificação de possíveis erros ou vícios. Se o processo estiver dentro das normas, tudo nas conformidades, volta para a secretaria para ser enviada a Controladoria Geral do Município – CGM para o parecer favorável ao pagamento. A SEMESP envia o processo a Secretaria Municipal de Finanças Públicas – SEMEF (é o banco da prefeitura) para o setor financeiro desta secretaria, onde o mesmo liquida no sistema e gera a programação de pagamento através de uma ordem bancária que é depositada diretamente na conta do fornecedor.

5 CONCLUSÃO, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.

No decorrer desta segunda fase do estágio supervisionado observou-se que no Departamento Administrativo Financeiro há rotinas e procedimentos rígidos no que se refere a aquisições de materiais e de prestação de serviços por terceiros. Esta, obviamente, é uma prática salutar que encontra paralelo na iniciativa privada e da qual difere nos valores, nos prazos e na responsabilidade pela escolha deste ou daquele fornecedor.

A questão para reflexão é a maneira pela qual é decidido se esta ou aquela compra é prioritária ou não, de que forma aquele dispêndio vai beneficiar o cliente (cidadão) e a empresa (sociedade). Foi visto durante toda a duração do curso de administração que na empresa privada, qualquer gasto, qualquer investimento precisa ter uma contrapartida positiva, senão a empresa estará com seus dias contados. A observação feita durante o período do estágio mostra que este princípio simples é pouco observado. Não se viu estudos de viabilidade econômica, de retorno financeiro. O processo decisório parece ser refém das conveniências políticas do gestor.

O que se pode concluir da observação das práticas do Departamento Administrativo Financeiro da citada secretaria e de outros departamentos da mesma, aos quais se obteve acesso de maneira informal, é que no serviço público há procedimentos, regras e inclusive penalidades em caso de desvios, para toda rotina. Entretanto, quando se compara prazos de execução, qualidade no atendimento, motivação, e resultados alcançados, percebe-se que a distância que separa o setor privado do público precisa ser reduzida. Poder-se-ia afirmar que qualquer empreendimento particular que dispusesse dos recursos financeiros, materiais e humanos (em termos de quantidade da força de trabalho) teria melhores resultados.

Neste sentido, percebe-se que falta alguma coisa, afinal o setor público, em função de sua enorme responsabilidade, precisaria ser mais eficiente tanto do ponto de vista da aplicação dos recursos públicos quanto da presteza no atendimento do seu empregador maior, a população.

Provavelmente o que falta é a seriedade, o comprometimento com a chamada “coisa pública”. Como esta carência poderia ser sanada, pelo menos em parte, seria tema para uma reflexão maior que o âmbito deste relatório. Talvez pela implementação de programas de melhoria da qualidade, programas como, o *Kaizen*, os Times de Melhoria da Qualidade, implementados em um órgão público, que são programas que motivam e estimulam as idéias dos servidores na busca de melhorar o desempenho do órgão.

É quase certo que com a discussão dessas questões e com a implementação de ações que permitam equacioná-las haveria uma sensível melhora na gestão e na eficiência do serviço público de uma forma geral. Seria muito bom ver-se o dinheiro pago pela sociedade gerido de maneira responsável, gestores e funcionários públicos comprometidos com o bem estar da coletividade e também com a melhoria contínua das empresas públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGÉLICO, João – Contabilidade Pública – 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. Crise Econômica e a reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina. ed. única. São Paulo: Ed.34, 1996.

CERTO.Samuel C.Peter.J.Paul.Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.17ª ed. Rio de Janeiro, 1999.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

KOHAMA, Heilio – Contabilidade Pública – Teoria e Prática. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2004

MELO, Frederico Jorge Gouveia de Admissão de Pessoal no serviço público: procedimentos, restrições e controles. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

SANVICENTE, Antonio Zorotto – Administração Financeira – 3ª ed. São Paulo: Atlas,1997.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio – Contabilidade Pública -5ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TAVARES, Mauro Calista. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

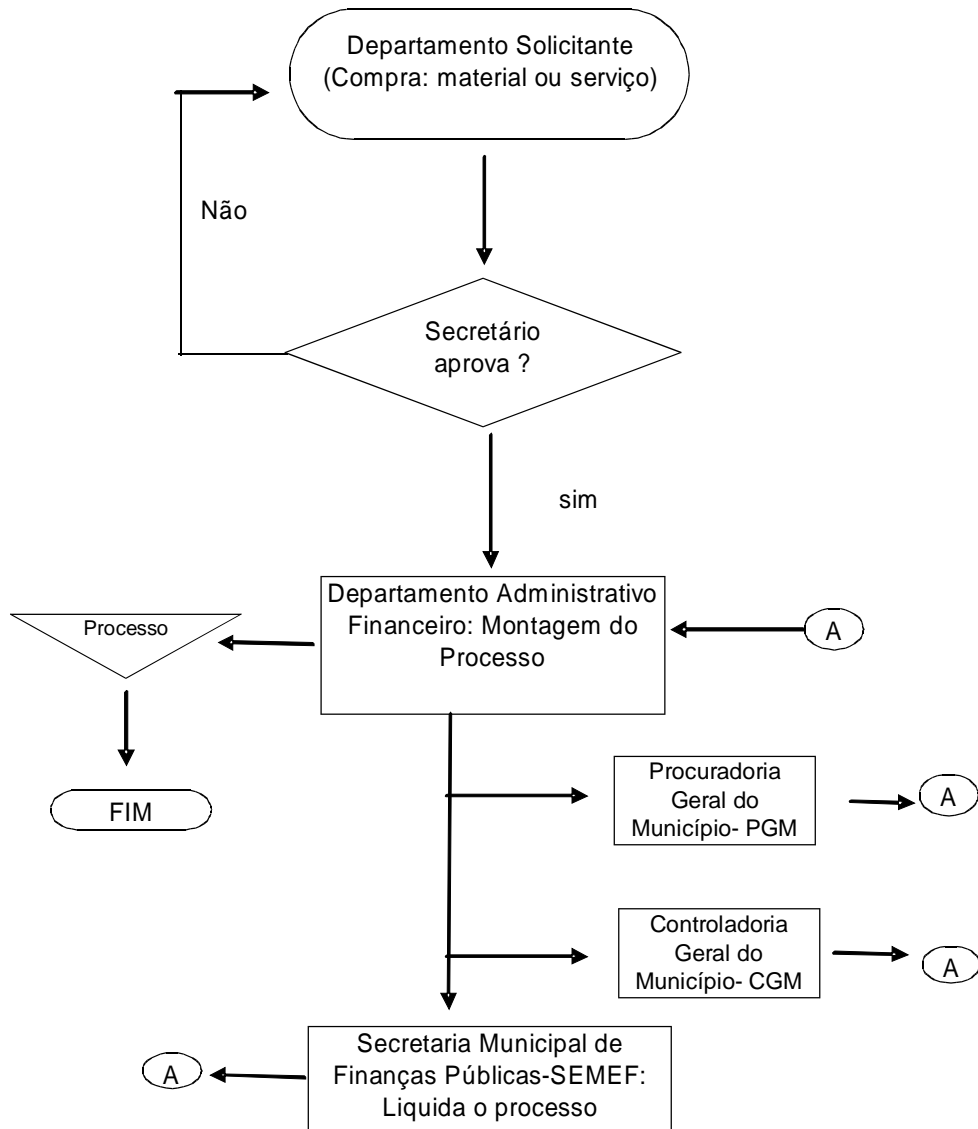
ANEXOS

2006			
QUADRO DE DETALHAMENTO DA DESPESA			
330101 SECRETARIA MUNICIPAL DE ESPORTES E LAZER			R\$ 1,00
EO	FUNCIONAL PROGRAMÁTICA / DESCRITOR		
	NATUREZA	FR	2006
		0107	5.000.000
TOTAL GERAL DA UNIDADE			10.000.000

2006			
QUADRO DE DETALHAMENTO DA DESPESA			
330901 FUNDO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO			R\$ 1,00
EO	FUNCIONAL PROGRAMÁTICA / DESCRITOR		
	NATUREZA	FR	2006
FISCAL			
27	812 1076 2209	INCENTIVO AO DESPORTO NAO-PROFISSIONAL	
	33903000	MATERIAL DE CONSUMO	0100 50.000
	33903600	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA FISICA	0100 50.000
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0100 50.000
	44905200	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	0100 50.000
			200.000
27	812 1076 2210	INCENTIVO AO DESPORTO COMUNITARIO	
	33903000	MATERIAL DE CONSUMO	0100 50.000
	33903600	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA FISICA	0100 50.000
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0100 50.000
	44905200	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	0100 50.000
			200.000
TOTAL DA ESFERA POR FONTE		0100	400.000
TOTAL GERAL POR ESFERA - FISCAL			400.000
TOTAL DA UNIDADE POR FONTE		0100	400.000
TOTAL GERAL DA UNIDADE			400.000

2006			
QUADRO DE DETALHAMENTO DA DESPESA			
350101 RECURSOS SUPERVISIONADOS PELA SEMAD			R\$ 1,00
EO	FUNCIONAL PROGRAMÁTICA / DESCRITOR		
	NATUREZA	FR	2006
FISCAL			
04	122 4002 1106	CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS PARA O " PROGRAMA MUNICIPAL NOSSO PRIMEIRO EMPREGO"	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0107 1.530.000
			1.530.000
04	122 4002 1107	CONSUMO DE ENERGIA DOS PRÉDIOS E PRÓPRIOS MUNICIPAIS	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0103 3.000.000
			3.000.000
04	122 4002 1108	IMPLANTAÇÃO DO "PROCEL NAS ESCOLAS"	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0107 19.000
			19.000
04	122 4002 2301	ENCARGOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	
	33901400	DIARIAS - CIVIL	0106 424.000
	33903600	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA FISICA	0106 2.014.000
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0106 7.604.000
			0107 12.671.000
			22.713.000
15	452 1089 1128	IMPLANTAÇÃO DO "PROGRAMA PROÁGUA" NOS ÓRGÃOS MUNICIPAIS	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0107 6.000
			6.000
15	452 1089 1159	EXPANSÃO DA REDE DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0107 2.332.000
	44905100	OBRAS E INSTALACOES	0103 424.000
			2.756.000
15	452 1089 2299	CUSTEIO DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA	
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0103 21.778.000
			21.778.000
15	452 1089 2300	MANUTENÇÃO DA REDE DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA	
	33903000	MATERIAL DE CONSUMO	0103 21.000
	33903900	OUTROS SERVICOS DE TERCEIROS - PESSOA JURIDICA	0103 2.120.000
			2.141.000
28	846 5001 5031	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	
	31909200	DESPESAS DE EXERCICIOS ANTERIORES	0107 1.400.000
	44909200	DESPESAS DE EXERCICIOS ANTERIORES	0103 14.657.000
			16.057.000
TOTAL DA ESFERA POR FONTE		0103	42.000.000
		0106	10.042.000
		0107	17.958.000
TOTAL GERAL POR ESFERA - FISCAL			70.000.000
TOTAL DA UNIDADE POR FONTE		0103	42.000.000
		0106	10.042.000
		0107	17.958.000
TOTAL GERAL DA UNIDADE			70.000.000

FLUXO DE DOCUMENTOS DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO





PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS

NOTA DE AUTORIZAÇÃO DE DESPESAS (NAD)

Nº

EMPENHO Nº	DATA	GRUPO DESPESA	CÓDIGO DISPENSA
------------	------	---------------	-----------------

ORDINÁRIO
POR ESTIMATIVA
GLOBAL

CÓDIGO 33.100	ÓRGÃO Secretaria Municipal de Esportes e Lazer
------------------	---

CÓDIGO	PROJETO OU ATIVIDADE
--------	----------------------

ELEMENTO	ESPECIFICAÇÃO	SALDO		
		ANTERIOR	DEDUÇÃO	ATUAL
33.90.39	Outros Serv. de Terc. Pessoa Jurídica			
FONTE	ESPECIFICAÇÃO			

CÓDIGO	CREDOR
--------	--------

ITEM	UNIDADE	QUANT.	ESPECIFICAÇÃO	VALOR	
				UNITÁRIO	TOTAL

TOTAL ®

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

Para atender ao memo n.º

EM 08/03/06

Agente Orçamentário

EM: 08/03/06

Titular da Unidade Administrativa

DESPACHO DO TITULAR DO ÓRGÃO

ENCAMINHE-SE À COMISSÃO DE LICITAÇÃO

EM: 08/03/06

AUTORIZO A DESPESA. EMPENHE-SE

Titular do Órgão