

CONTROLE INTERNO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

*INTERNAL CONTROL IN THE GENERAL COORDINATION OF PEOPLE
MANAGEMENT OF THE MINISTRY OF HEALTH*

Suelene Neiva Barreto de Oliveira
Universidade de Brasília, Brasília/DF, Brasil

Resumo

O presente trabalho tem como base a percepção do suporte organizacional na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde, a qual está subordinada a Subsecretaria de Assuntos Administrativos, que está ligada diretamente à Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, e é composta por sete (07) coordenações interligadas uma com as outras. Para isso faz-se necessário entender os conceitos, natureza, objetivos, políticas e processos da gestão de pessoas. Nesse contexto, a pesquisa desenvolvida tem por finalidade e objeto de estudo as buscas sobre a percepção do suporte organizacional, analisando a responsabilidade, comprometimento e fidelidade dos servidores, obtendo assim maior conhecimento sobre os procedimentos e práticas dentro da organização e de que forma funciona o controle interno e sua importância para a tomada de decisões no órgão. Um Controle Interno forte, atuante, com servidores bem preparados, resguardados protege de irregularidades e danos ao patrimônio, à organização e ao Gestor Público. Logo, resulta em uma melhor aplicação dos recursos públicos.

Palavras-Chave: Pessoas. Gestão. Fidelidade. Responsabilidade. Comprometimento. Controle Interno.

Abstract

The present work is based on the perception of organizational support in the General Coordination of People Management of the Ministry of Health, which is subordinated to the Secretariat for Administrative Affairs, which is directly linked to the Executive Secretariat of the Ministry of Health, and is composed of Seven (07) coordinations interconnected with each other. For this it is necessary to understand the concepts, nature, objectives, policies and processes of people management. In this context, the research carried out has the purpose and object of study of the queries about the perception of the organizational support, analyzing the responsibility, commitment and fidelity of the servers, thus obtaining greater knowledge about the procedures and practices within the organization and of which the Internal control and its importance for the decision making in the organ. A strong Internal Control, with well-prepared, protected servers protects against irregularities and damages to the patrimony, the organization and the Public Manager. Therefore, it results in a better application of public resources.

Keywords: People. Management. Faithfulness. Responsibility. Commitment. Internal Control.

1. Introdução

Na busca por melhorias dentro da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGESP), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) vem trabalhando na capacitação desses trabalhadores.

Visando esclarecer um pouco sobre a percepção do suporte organizacional dentro da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, faz-se necessário entender os conceitos, natureza e processos de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas vem a atender inúmeras necessidades que as organizações possuem, além de possuírem objetivos concretos e que realizados, ajudam a melhorar o âmbito do trabalho. “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”. (GIL, 2007, p. 60).

Dentre alguns objetivos da área de gestão de pessoas, à realização dos servidores, satisfação no ambiente de trabalho, manutenção da qualidade dentro da organização, tanto na qualidade da produção e serviços, bem como o de seguir os padrões éticos e de responsabilidade social. (GIL, 2007, p. 60).

Os objetivos tanto da organização, quanto dos servidores devem caminhar juntos, porque só assim é que serão realizados. (GIL, 2007, p. 60).

A área de gestão de pessoas tem finalidades de definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios organizacionais, de criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos, dar suporte às demais unidades da organização ou funcionar como facilitadora nos processos, bem como dar suporte às demais unidades da organização no levantamento de necessidade de servidores e desenvolvimento de servidores, criando, proporcionando e administrando instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os servidores.

Os processos de gestão de pessoas dividem-se em Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e

Processo de Monitoração, os quais são definidos em suas atividades operacionais, e esses processos ou subsistemas estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente e cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados, havendo necessidade de se evitar privilegiar alguns subsistemas em detrimento de outros¹.

A gestão de pessoas tem como propósito fazer com que o comportamento das pessoas na organização não faça com que a mesma venha a perder, pois, “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valores das empresas”. (FISCHER, p.12).

A pesquisa sobre a qual se estrutura este trabalho terá como objeto de estudo os fatores que influenciam a percepção do suporte organizacional e conseqüentemente o comprometimento dos servidores na organização.

Nesse contexto, a pesquisa desenvolvida tem por finalidade examinar a percepção do suporte organizacional, e assim, analisar a responsabilidade, o comprometimento e a fidelidade dos servidores, verificando a exatidão, fidelidade dos dados do questionário aplicado, obtendo assim maior conhecimento sobre os procedimentos e práticas de controle interno e sua importância para a tomada de decisões no órgão.

Com uma gestão de pessoas preparada e servidores qualificados, capacitados, comprometidos, a consequência pode ser uma equipe de trabalho com satisfação pessoal em alta, fidedigno às suas atividades profissionais, um Controle Interno forte, atuante, com servidores bem preparados para resguardar e proteger as instituições de irregularidades e danos ao patrimônio à própria organização e ao Gestor Público. Podendo resultar em uma melhor aplicação dos recursos públicos.

A função do controle está intimamente ligada às demais funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação organizacional, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação organizacional, obtidas através do planejamento, da organização e da direção (Attie 1998, p.111).

¹ <http://www.administradores.com.br/home/alessiv/blog/>

O controle interno tem como objetivos principais identificar, corrigir falhas, e evitar informações distorcidas, podendo estar presentes nas normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, ou seja, nos diversos procedimentos inseridos no órgão a fim de que seus trabalhadores possam segui-los. (ALMEIDA, 2003, p.63).

O controle interno é importante nas atividades organizacionais porque contribui para a salvaguarda dos seus ativos, para o desenvolvimento do seu negócio e, conseqüentemente, para o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade.

Nesse sentido o controle interno dentro de uma organização, ou mais específico, na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas tende a alcançar os resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização.

2. Referencial Teórico

Chiavenato entende que a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, uma cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Esclarece também que a Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, que também é função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Gil (2006) já entende que a Gestão de Pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas ou somente ao treinamento de funcionário e que partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gil, ainda completa que a gestão de pessoas vem a atender inúmeras necessidades que as organizações possuem, além de adquirirem objetivos concretos e que realizados, ajudam a melhorar o âmbito do trabalho. Bem como que a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Chiavenato (2008) esclarece que se alcançar-se esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância junto à organização.

Vieira (2010) já menciona que um dos processos que é o de agregar pessoas, tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim, se desenvolve rapidamente e dessa forma faz com que a empresa alcance os resultados desejados.

E de acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa: "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

E que o processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização.

Chiavenato dispõe que o processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse

processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização.

Lacombe informa que é preciso saber gerenciar, efetuar uma gestão eficaz, e antes de qualquer coisa necessita-se saber que gerenciar significa possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham os objetivos em comum.

Nesse sentido Fischer, dispõe que a gestão de pessoas tem como propósito fazer com que o comportamento das pessoas na organização não faça com que a mesma venha a perder, pois, “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valores das empresas”.

Almeida (2003, p.63) dispõe que o controle interno dentro de uma organização ou mais específico, na Gestão de Pessoas é necessário um conjunto de procedimentos implantados pela administração para assegurar o alcance dos resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização.

Dispõe ainda que o controle interno tem como objetivos principais identificar, corrigir falhas, e evitar informações distorcidas, podendo estar presentes nas normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, ou seja, nos diversos procedimentos inseridos no órgão a fim de que seus trabalhadores possam segui-los.

Já para Attie (1998, p.273), o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela organização.

Para Chiavenato (1997, p.273), o controle tem por finalidade, assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos

ou resultados desejados. E que o controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Chiavenato (2000, p. 271) também dispõe que os controles podem ser classificados de acordo com sua atuação nesses três níveis organizacionais, isto é, de acordo com sua esfera de aplicação em três amplas categorias: Controle ao nível Institucional, controle ao nível intermediário e controle ao nível operacional.

D'Avila e Oliveira (2002), afirmam que o controle para ser eficaz precisa apontar os desvios com tempo suficiente para permitir uma ação corretiva. E que informações são necessárias constantemente, por hora, dia, semana, trimestre, ano ou intervalo mais longo e quanto mais informação a organização tem a tempo, mais rapidamente poderá responder a esses dados.

Segundo Maximiliano (2000), o controle estratégico tem a finalidade de avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam na sua organização, produzindo informações de análise interna e externa, permitindo corrigir o desempenho defeituoso.

Para os autores acima, a implementação de novas metodologias e tecnologias que se enquadrem nos subsistemas das organizações, no modelo gestão, no sistema de informação e nos processos operacionais, tem como objetivo, acima de tudo, estimular a competência das pessoas dentro das organizações, buscando o envolvimento e o comprometimento com os objetivos da organização.

Devendo ser implantado abrangendo os aspectos administrativos e operacionais em consonância com os valores e políticas estabelecidas pelos gestores e seguidas na íntegra por todos os servidores da organização. Deve ainda ser constantemente revisto e adaptado pelos auditores internos e apoiado pelos executivos e gestores.

Na busca por melhorias dentro da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) capacita os servidores, buscando uma gestão mais qualificada e é com esse objetivo, que se mede a necessidade de uma avaliação sobre suporte organizacional dentro da gestão de pessoas do Ministério da Saúde.

Eisenberger (1986) no intuito de esclarecer um pouco sobre suporte organizacional faz-se necessário entender um pouco sobre a percepção de suporte organizacional, o qual ocorre a partir de um processo de personificação da organização, o que significa que os empregados veem as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização.

Já para Oliveira-Castro (1999) o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas.

Para obter-se uma avaliação sobre percepção do suporte organizacional foi elaborado uma pesquisa dentro da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

E conforme Gill 1999, O plano de tratamento dos dados numa pesquisa científica tem como objetivo, organizar sistematicamente os dados coletados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

A pesquisa realizada se deu em forma de questionário, de acordo com os quesitos e dimensões necessários ao atendimento das demandas organizacionais. O questionário foi aplicado nos servidores lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

O questionário foi à fase fundamental da pesquisa e as informações de dados e análise foram realizadas depois de aplicado. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados conforme as atividades desenvolvidas por eles, ou seja, atividades meramente operacionais, com participação voluntária.

2.1 Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, subordinada a Subsecretaria de Assuntos Administrativos, a qual estar ligada diretamente à Secretaria Executiva do Ministério da Saúde tem como algumas de suas competências a de planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar técnica e administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas, no âmbito do Ministério da Saúde e das entidades vinculadas, compreendidas as de

administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas, de relações do trabalho, de estudos e pesquisas e de atenção à saúde do trabalhador.

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas é composta por sete coordenações interligadas uma com as outras, as quais são:

a) Coordenação de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira, que tem como competência planejar, coordenar e orientar a execução orçamentária e financeira dos créditos e recursos consignados à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, bem como acompanhar as atividades de execução orçamentária e financeira autorizadas de custeio e das despesas com pessoal ativo, aposentado, beneficiário de pensão e contratos temporários da União, entre outras;

b) Coordenação de Atendimento de Pessoal, que tem como competência produzir informações estratégicas e gerenciais, relatórios e diagnósticos a partir das manifestações recebidas e dos atendimentos efetuados relativos à demanda dos servidores, acompanhar e controlar as respostas das demandas dos servidores encaminhadas as Coordenações, entre outras mais.

c) Coordenação de Administração de Pessoal, que tem como competência planejar, coordenar, acompanhar, executar e controlar as atividades relacionadas a cadastro e pagamento dos servidores ativos, aposentados, pensionistas, ocupantes de cargos em comissão, funções gratificadas e FCTs e dos contratos temporários da União, bem como controlar e manter atualizado os módulos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, pertinentes à sua área de atuação; homologar a folha de pagamento da unidade pagadora no Distrito Federal entre outras mais.

d) Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como competência, implementar e executar o Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas e seus programas; definir métodos e técnicas para elaboração e implementação de programas e ações de desenvolvimento de pessoas; definir e implementar metodologia e modelos de avaliação de ações de

desenvolvimento de pessoas; participar da elaboração do modelo de Educação Corporativa; executar as atividades de educação corporativa em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde, bem como monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento de pessoas entre outras.

e) Coordenação de Legislação de Pessoal, a qual compete subsidiar a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas na orientação e no acompanhamento dos órgãos/unidades do Ministério da Saúde em assuntos pertinentes à sua área de atuação; planejar, coordenar e acompanhar a execução de atividades relativas à aplicação da legislação de pessoal, no âmbito do Ministério; emitir pronunciamento sobre matérias relacionadas à aplicação da legislação de pessoal; coordenar e orientar a preparação de informações a serem prestadas à Advocacia-Geral da União e ao Poder Judiciário para defesa da União, em sua área de competência;

f) Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor, a qual compete subsidiar a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas na orientação e no acompanhamento dos órgãos/unidades do Ministério da Saúde nos assuntos pertinentes à sua área de atuação; planejar, coordenar e acompanhar a execução das ações de promoção e atenção à saúde de vigilância em saúde e trabalho, da perícia médica, materno-infantil e puericultura; coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações que possibilitem a melhoria e/ou a prevenção de agravos e adoecimento do servidor do Ministério da Saúde; e

g) Coordenação de Supervisão, Acompanhamento e Controle da Folha de Pagamento, da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, tem como competência, subsidiar na orientação e no acompanhamento dos órgãos/unidades do Ministério da Saúde em assuntos pertinentes à sua área de atuação por meio de sistemas de informações e procedimentos administrativos e judiciais relativos aos servidores e pensionistas do Ministério da Saúde;

2.2 Gestão de Pessoas

No entendimento de Gil (2007, p. 60) a gestão de pessoas vem a atender inúmeras necessidades que as organizações possuem, além de adquirirem objetivos concretos e que realizados, ajudam a melhorar o âmbito do trabalho.

Segundo Vieira e Juliana Fachi (2013), os objetivos tanto da organização, quanto dos servidores devem caminhar juntos, porque só assim é que serão realizados. Além disso, se tem o objetivo de manter a qualidade dentro da organização, tanto na qualidade da produção, quanto de seus servidores e serviços, mantendo assim um ambiente pacífico, de interação e disponibilidade de quem ali está por se sentir bem.

Ainda segundo Vieira e Juliana Fachi (2013), outro objetivo de grande importância dentro de uma organização é o de seguir os padrões éticos e de responsabilidade social, sendo que toda organização deveria dar essa importância para isso, pois uma das consequências são os problemas diminuiriam, além de manter um ambiente mais justo e agradável, de valorização e respeito. E que a gestão de pessoas estuda administrar e impulsionar mudanças, sendo estas sempre bem-vindas e de extrema importância para que a organização possa sempre aprimorar seu aperfeiçoamento e melhorar a qualidade, além de alcançar melhores resultados.

Costa (2208) já define que o fato de uma organização estar baseada em pessoas demonstra o quanto é importante à área de gestão de pessoas, sendo estas que cuidam da vida funcional dos seus servidores, produzem, definem e traçam metas para a melhoria da organização e seus servidores. E que o grande desafio de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são estes que obtém e mantêm vantagens competitivas.

Dispõe também que é preciso saber selecionar adequadamente e corretamente, desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar as demandas e manter tratamento justo perante aos funcionários.

Costa (2008) define ainda que “O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração”.

2.3 Processos de Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (1999), a gestão de pessoas tem como relevante um sistema integrado, ou seja, um conjunto de partes relacionadas entre si, chamadas de subsistemas de gestão de pessoas. É uma área da Ciência da Administração focada nas políticas e práticas empresariais para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho. Por ser multidisciplinar, ela chega a congrega outras ciências como a Sociologia Organizacional, a Psicologia do Trabalho, o Direito Trabalhista, a Medicina do Trabalho, a Engenharia do Trabalho e tem como objetivo, avaliar o grupo de trabalho como ferramenta de sustentação dos objetivos organizacionais, e o indivíduo como uma pessoa de suma importância dessa engrenagem do processo produtivo e social.

Ainda segundo Chiavenato (1999), é nessa abordagem que existem cinco processos (ou subsistemas) da gestão de pessoas que o gestor gerencia, assumindo a função de transmitir aos empregados ou colaboradores os valores da organização e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no trabalho.

Portanto, para Chiavenato (1999, p. 6-13) a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos, e cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos, os quais são:

- h) Processos de Provisão ou Agregação de Pessoas: são os processos utilizados para incluir novos servidores na organização e diz respeito, portanto, a provisão ou suprimento de pessoas na organização, define quem irá trabalhar na organização e tudo tem início com o planejamento, pesquisa de perfil nas áreas demandadas, elaboração de edital, recrutamento de pessoas (admissão dos novos servidores), seleção de pessoas para a área adequada e integração de pessoas (ambientação do novo servidor ou acolhimento);

- i) **Processos de Aplicação de Pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na organização, serve para orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, planejamento e alocação da gestão de pessoas, plano de carreiras, orientação e avaliação de desempenho dos servidores, bem como a disseminação da cultura organizacional;
- j) **Processos de Desenvolvimento de Pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento dos servidores, desenvolvimento de carreiras, programas de mudanças e de comunicação e consonância (aplicação estratégica de mudanças visando à saúde e excelência organizacional);
- k) **Processos de Manutenção de Pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias as atividade e tarefas dos servidores e incluem gestão dos salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, recompensas, gestão da disciplina, qualidade de vida no trabalho e estudo de clima organizacional;
- l) **Processos de Monitoramento de Pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades dos servidores verificando resultados e incluem bancos de dados, sistemas de informações gerenciais, auditorias na gestão de pessoas e processos de trabalho.

Todos esses processos ou subsistemas estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente e cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados, havendo necessidade de se evitar privilegiar alguns subsistemas em detrimento de outros, pois isso poderá provocar desníveis ou assimetria entre eles e até a perda dos efeitos sinérgicos em função do seu tratamento conjunto. (CHIAVENATO, 1999. P. 6-13).

Todos os processos são desenhados de acordo com as exigências das “influências ambientais externas”, ou seja: as leis e regulamentos legais,

sindicatos, condições econômicas e políticas, competitividade, condições sociais e culturais. Bem como das “influências organizacionais internas”, sendo a missão organizacional: visão, objetivos, estratégias, cultura organizacional, natureza das tarefas, estilo de liderança e entre outros influências que são exigidas para obter melhor compatibilização entre si. (CHIAVENATO, 1999. P. 6-13).

2.4 Gestão de Pessoas e o Controle Interno

É preciso saber gerenciar, efetuar uma gestão eficaz, e antes de qualquer coisa necessita-se saber que gerenciar significa possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham os objetivos em comum. (LACOMBE, 2004).

A gestão de pessoas tem como propósito fazer com que o comportamento das pessoas na organização não faça com que a mesma venha a perder, pois, “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valores das empresas”. (FISCHER, p.12).

Nesse sentido, com intuito de garantir o controle interno dentro de uma organização ou mais específico, na Gestão de Pessoas é necessário um conjunto de procedimentos implantados pela administração para assegurar o alcance dos resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização. O controle interno tem como objetivos principais identificar, corrigir falhas, e evitar informações distorcidas, podendo estar presentes nas normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, ou seja, nos diversos procedimentos inseridos no órgão a fim de que seus trabalhadores possam segui-los. (ALMEIDA, 2003, p.63).

Os mecanismos de controles internos podem ser aplicados nas organizações desde o nível operacional até o nível administrativo, e o seu adequado aproveitamento sobre cada uma dessas áreas é essencial para que o órgão alcance os resultados mais adequados, evitando assim, os desperdícios. (ATTIE, 1998, p.110).

A utilização do controle interno evita casos como abuso de autoridade, fraudes, erros, ou seja, é um instrumento necessário para que as organizações protejam os seus ativos, assegurem à fidelidade e integridade dos registros, tomem conhecimento da realidade da organização, e estabeleçam os seus compromissos com a gestão.

Falar de controles internos é muito simples, praticá-lo se torna um grande desafio a todos os profissionais que trabalham com as atividades de controladoria e controles internos².

O controle interno, como se referênciamos em projetos, aulas e palestras são procedimentos que necessitam de informação e comunicação efetiva e clara, atendendo a um dos componentes do COSO ERM (Enterprise Risk Management Framework), mas comumente conhecido como, "Melhores Práticas de Gerenciamento de Riscos Corporativos"³.

O ambiente interno influencia a consciência de controle e riscos das pessoas envolvidas nas atividades, e é justamente a base de todos os demais componentes do gerenciamento de riscos, provendo disciplina e cultura. Os fatores de ambiente interno incluem a "filosofia" de gerenciamento dos referidos controles e dos riscos da organização. Os riscos, a forma de gestão da administração, a integridade e os valores éticos, a competência das pessoas e a maneira com que a alta administração designa autoridade e ou responsabilidades, como organiza e de que forma desenvolve pessoas é de suma importância (COSO)⁴.

Todo gestor quando se coloca como líder de uma área ou equipe necessita definir e informar qual a expectativa de comportamento e conduta profissional que espera do novo colaborador e não podemos esquecer que a definição de responsabilidades e a delegação de autoridade é parte essencial no processo, por isso um líder necessita ter e desenvolver algumas posturas essenciais para a condução de suas atividades, tais como, a humildade, pois afinal não sabemos tudo, e por isso quanto mais parcerias possuímos melhor (MARCOS ASSIS, 2012).

² Artigo: Marcos Assis é professor de MBA da FIA, USCS

³ Artigo: Marcos Assis é professor de MBA da FIA, USCS

⁴ Artigo: Marcos Assis é professor de MBA da FIA, USCS

Um líder também deve saber se comunicar, visto que quando existe uma boa comunicação e de preferência com a simplicidade, facilita o entendimento das atividades e responsabilidades de cada um, e com isso a liderança obtém o respeito de seus comandados e parceiros de negócio. É necessário que ele saiba delegar, pois a grande dificuldade dos líderes é delegar atividades, mas devemos entender que não podemos fazer nada sozinhos e muitas atividades podem ser compartilhadas e facilitar os procedimentos.

Portanto, melhorar a eficiência e eficácia do negócio é essencial e as atividades não podem ser dependentes somente de uma pessoa, o órgão é um todo, funciona igual a uma engrenagem, represar processos não funciona. (EDMILSON MARTINS 2012, p.324).

Em qualquer organização, a especialidade das tarefas e a consequente divisão do trabalho criam situações nas quais um fluxo de ideias e de fatos é necessário em função da eficiência. O alto grau de comunicação agrega os vários membros da organização, unindo-os na busca das metas organizacionais. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008).

3. Metodologia da Pesquisa

Na pesquisa pretendida, os dados foram analisados quanto à abordagem, por meio das técnicas quantitativas, qualitativas e uma pesquisa predominantemente exploratória, porém com técnicas descritivas dos dados colhidos junto aos servidores responsáveis pelas atividades de controle interno da gestão de pessoas a ser estudada, analisando a importância de tais mecanismos para a gestão da organização.

O plano de tratamento dos dados numa pesquisa científica tem como objetivo, organizar sistematicamente os dados coletados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação. (GIL, 1999).

A pesquisa foi realizada na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde o universo abrangeu 90 servidores concursados, sendo todos

envolvidos com atividades operacionais, estando na faixa etária de 30 a 50 anos de idade, com escolaridade entre nível médio e superior.

Nesse sentido foram elaborados quesitos, que foram desenvolvidos e avaliados de acordo com as seguintes dimensões sociais: dados socioeconômicos (1), dados de práticas de gestão de pessoas (2), dados políticos (3) e dados culturais (4).

Os instrumentos coletados a partir da amostra dessa pesquisa foram à satisfação, qualidade de vida, cultura e clima organizacional, observando-se linearmente que a missão e as metas da organização são claras e definidas.

Na pesquisa realizada com os servidores concursados, todos operacionais, na faixa etária de 30 a 50 anos de idade, escolaridade entre nível médio e superior, foi possível extrair os dados conforme a figura 1 abaixo.

Figura 1: Caracterização da Amostra

Quantitativo	Faixa Etária	Escolaridade
15	30 a 40	Nível médio e superior
25	41 a 45	Nível médio e superior
50	46 a 50	Nível médio

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa se deu em forma de questionário, de acordo com os quesitos e dimensões necessários ao atendimento das demandas organizacionais. O questionário foi aplicado nos servidores lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, todos encaminhados e respondidos via e-mail, num espaço de tempo de uma semana. O questionário foi à fase fundamental da pesquisa e as informações de dados e análise foram realizadas depois de aplicado.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados conforme as atividades desenvolvidas por eles, ou seja, atividades meramente operacionais, com participação voluntária.

Nesse sentido foi elaborado um conjunto de indicadores que visam captar e possibilitar uma análise mais profunda da percepção do suporte organizacional considerado no nível micro, isto é, no contexto das organizações. Os quesitos, utilizados para o questionário, estão presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisa de Suporte Organizacional

Dimensões	Questões de Percepção do Suporte Organizacional
Dados Socioeconômicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. O grau de instrução que tem, está de acordo com suas atividades profissionais 2. A sua classe social está compatível com a sua profissão 3. A renda mensal que recebe é satisfatória para o cargo que ocupa 4. Considera sua remuneração adequada para a composição da família 5. Sua família considera seu cargo e suas atividades satisfatórias, ou compatíveis com sua vida social 6. Os benefícios concedidos pela organização são satisfatórios 7. As condições de higiene, segurança e bem-estar físico no local de trabalho são satisfatórias
Dados de Práticas de Gestão de Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 8. O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência 9. A organização é fortemente orientada para resultados 10. Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho 11. A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com os servidores e com a inovação 12. As políticas e práticas de recursos humanos estimulam os servidores a se preocuparem com a aprendizagem contínua 13. Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade dos servidores 14. A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade dos servidores 15. A tecnologia empregada favorece a interação entre servidores e áreas 16. As políticas e práticas da organização estimulam que os servidores estejam sempre bem informados e atualizados 17. A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos 18. As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional 19. De modo geral, os servidores sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
Dados Organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> 20. O processo decisório na organização é descentralizado 21. A organização favorece a autonomia para tomar decisões 22. No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático 23. Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes 24. A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação dos servidores 25. A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais 26. O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre os servidores, mesmo de níveis hierárquico diferentes
Dados Culturais	<ol style="list-style-type: none"> 27. O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas 28. O clima interno da organização estimula que os servidores estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho 29. Na organização há um clima estimulante para que os servidores realizem suas atividades, buscando se superar 30. A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

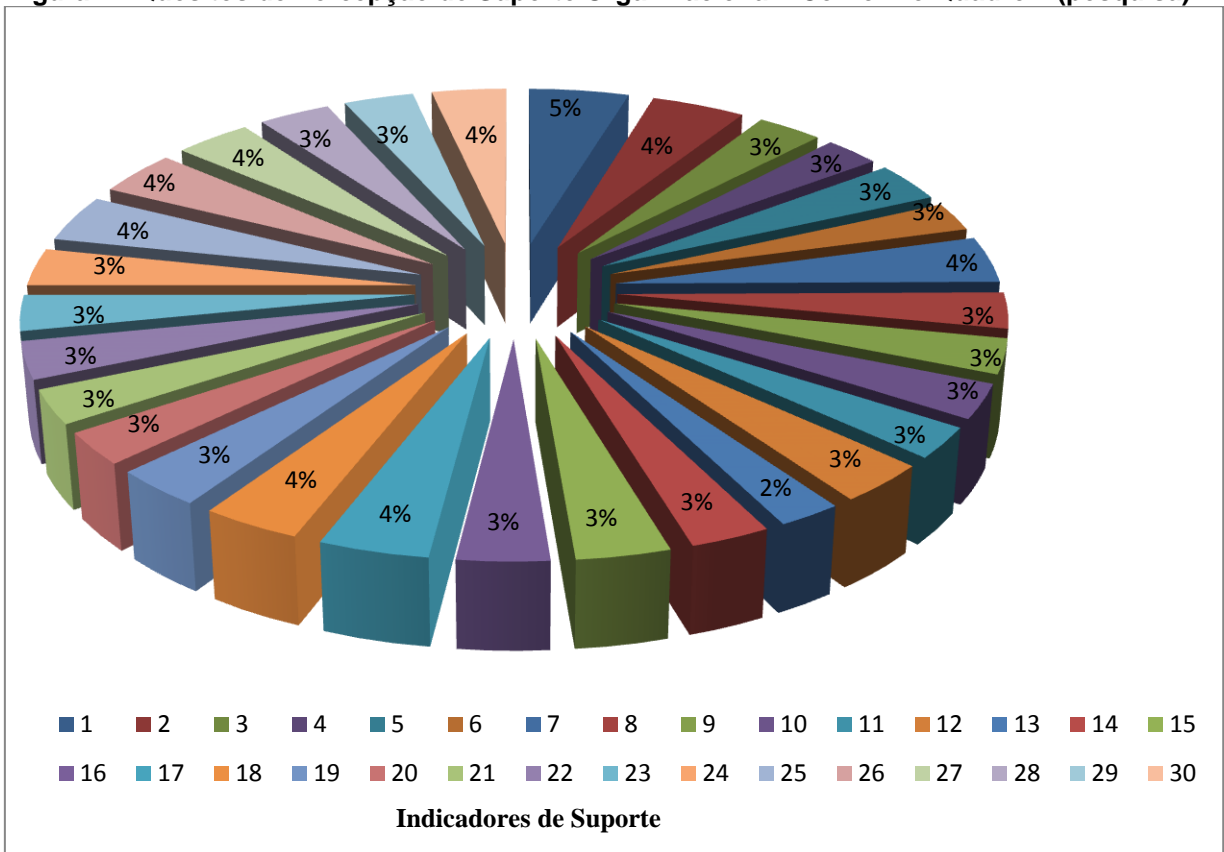
Fonte: Sant'Anna et al. (2002), adaptado

4. Resultados e Discursões

4.1 Resultados

Para alcançar o objetivo de um resultado e uma análise fidedigna, foi desenvolvido o gráfico a partir da pesquisa de suporte organizacional, constante na figura 2 e suas dimensões foram analisadas separadamente conforme as figuras 3, 4, 5 e 6.

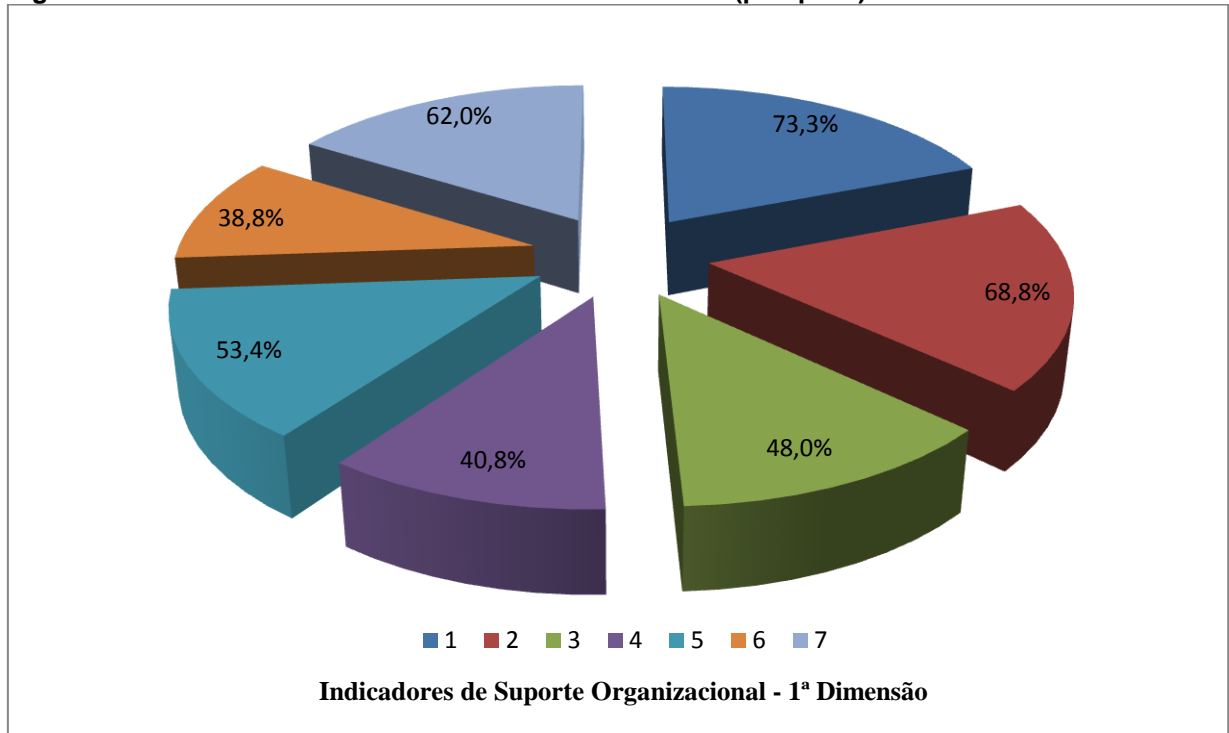
Figura 2 - Quesitos de Percepção de Suporte Organizacional - Conforme Quadro 1 (pesquisa)



Fonte: Elaborado pela autora

Esses quesitos foram desenvolvidos e avaliados de acordo com as seguintes dimensões sociais: dados socioeconômicos, conforme questões de 01 a 07 do questionário (1); dados de práticas de gestão de pessoas, conforme questões de 08 a 19 do questionário (2); dados organizacionais, conforme questões de 20 a 26 do questionário (3) e dados culturais, conforme questões de 27 a 30 do questionário (4).

Figura 3 - Dados Socioeconômicos - Conforme Quadro 1 (pesquisa)

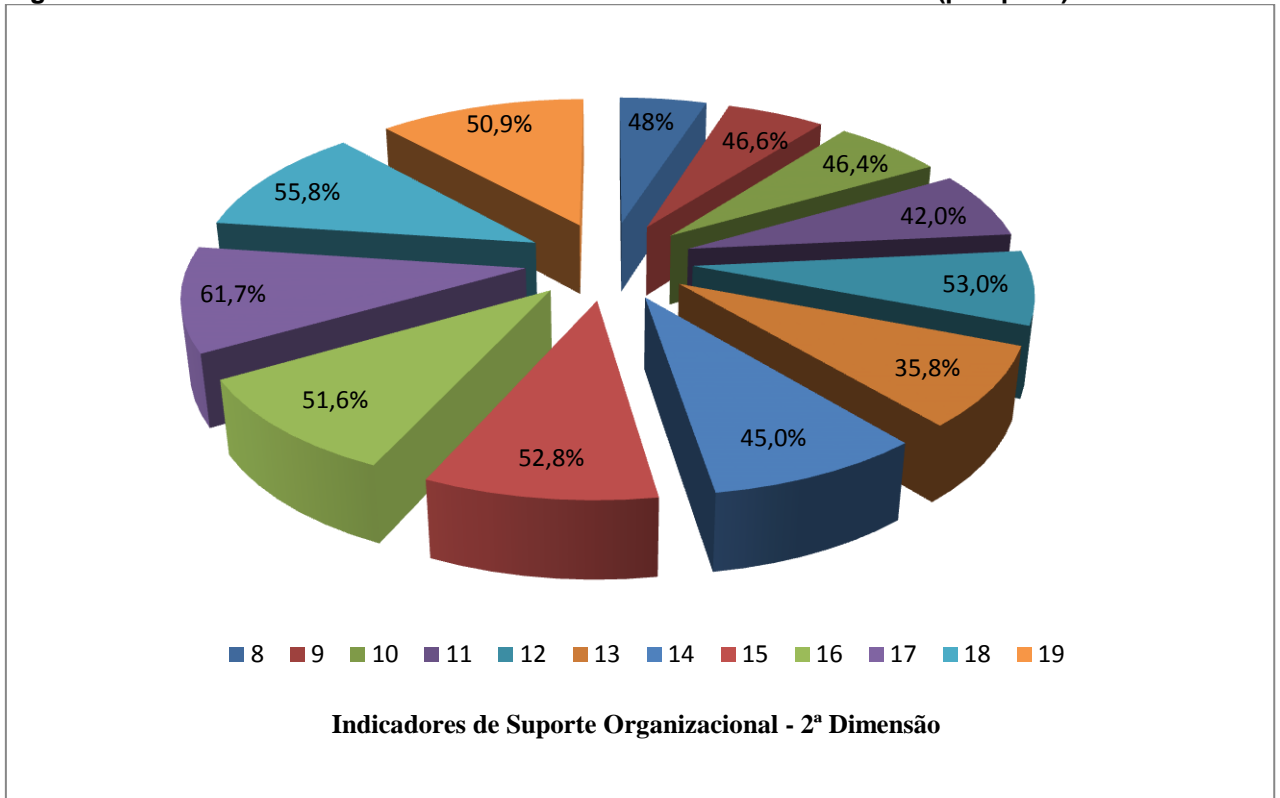


Fonte: Elaborado pela autora

Na primeira dimensão foram apresentados sete (07) quesitos, todos abordando os dados socioeconômicos, com o objetivo de analisar: o grau de instrução do servidor se é adequado para exercerem as atividades, se podem contribuir com as responsabilidades dentro da organização; se a classe social e renda mensal atendem as necessidades da família; se os benefícios recebidos pela organização são suficientes para sua manutenção no trabalho, bem como as condições de higiene, segurança e bem estar físico, são satisfatórias, sendo que:

- 73,3% dos servidores entenderam que o grau de instrução está de acordo com as atividades exercidas;
- 53,4% que os benefícios estão muito aquém da realidade; e
- 38,8% entende que a remuneração é adequada para compor a família.

Figura 4 - Dados de Práticas de Gestão de Pessoas - Conforme Quadro 1 (pesquisa)

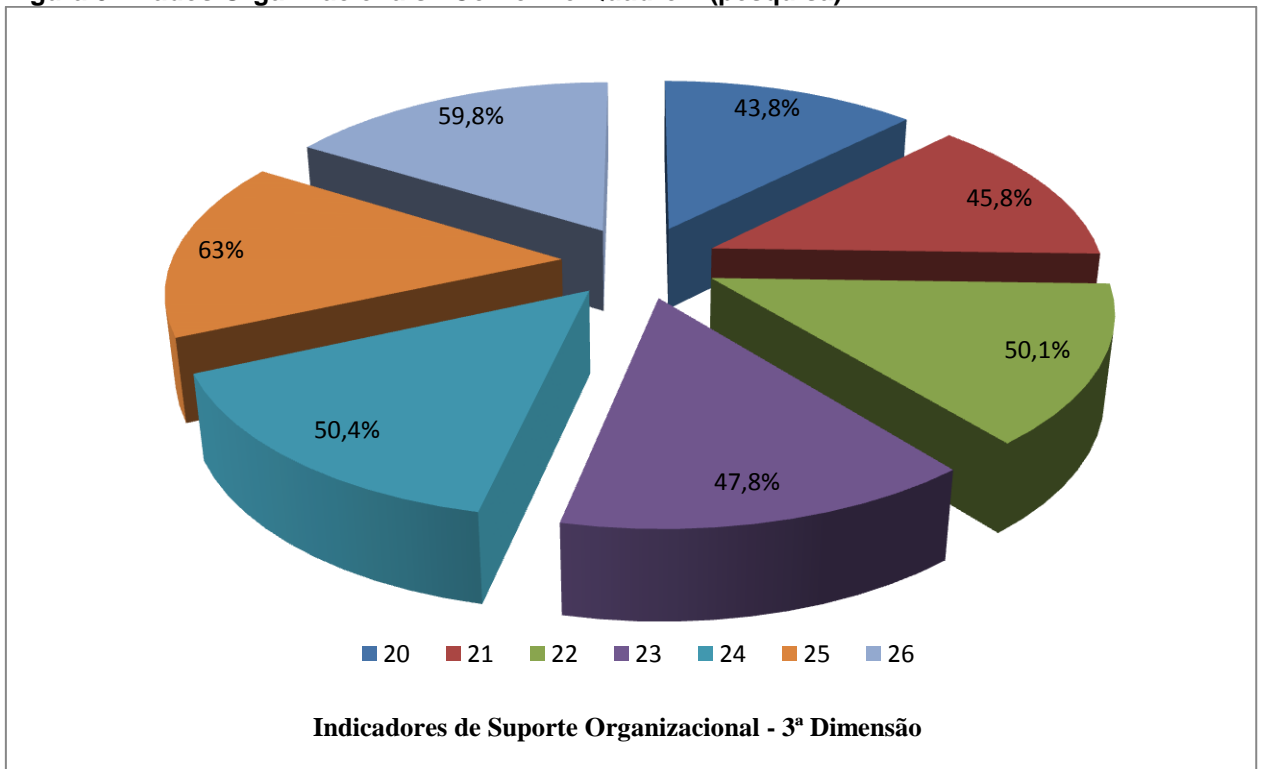


Fonte: Elaborado pela autora

Na segunda dimensão, foram apresentados 12 (doze) quesitos relacionados aos dados de práticas de gestão de pessoas, sendo que:

- 61,7% acharam que a missão, a estratégia, os objetivos e as metas da organização são claros e definidos;
- 35,8% entenderam que os critérios para a promoção não são a competência e nem a criatividade e sim outros fatores considerados mais relevantes, e
- 48% entendem que as políticas e as práticas de recursos humanos estimulam os servidores a se preocuparem com o aprendizado.

Figura 5 - Dados Organizacionais - Conforme Quadro 1 (pesquisa)

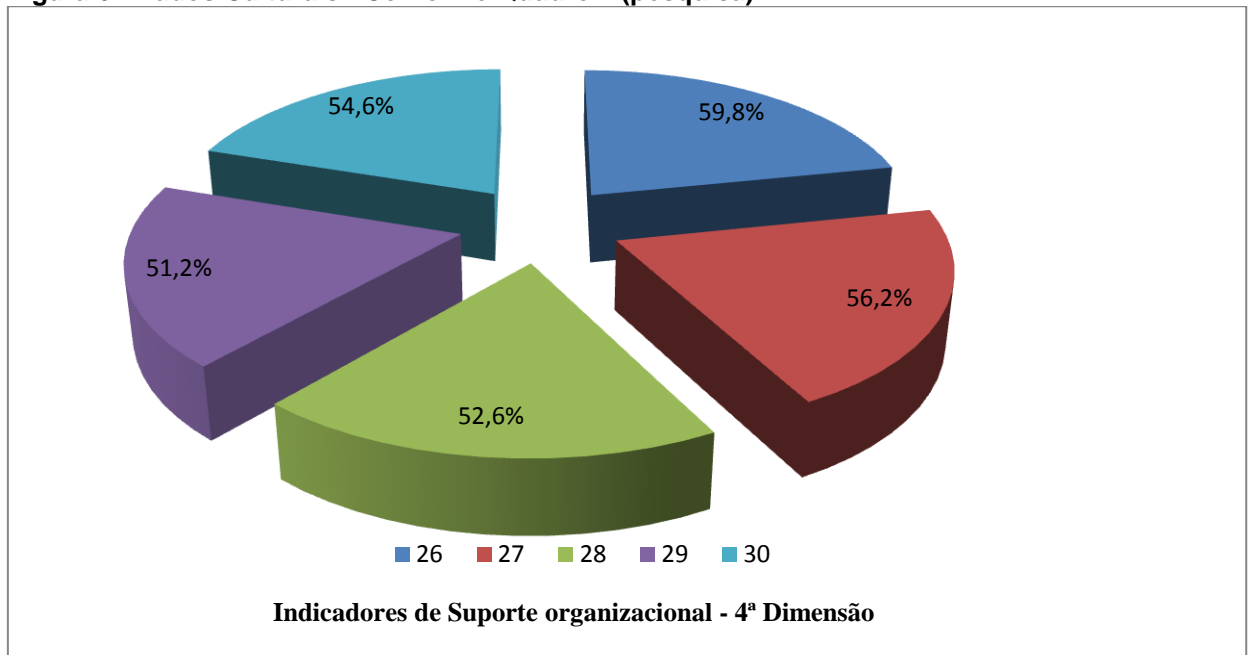


Fonte: Elaborado pela autora

Na terceira dimensão, referente aos sete (07) quesitos sobre dados organizacionais:

- 63% dos servidores avaliaram como mais relevante o fator da organização admitir a diversidade de comportamentos, respeitando as diferenças individuais;
- 43,8% entenderam que o processo decisório é centralizado, não havendo assim gestão participativa; e
- 50,4% avaliaram que o regime que vigora na organização tem tendência a ser democrático.

Figura 6 - Dados Culturais - Conforme Quadro 1 (pesquisa)



Fonte: Elaborado pela autora

Na quarta e última dimensão, relacionada aos cinco (05) quesitos sobre dados culturais:

- 56,2% entenderam que o clima interno da organização estimula ideias e criatividade; e
- 51,2% entenderam que a organização não estimula e nem encoraja a iniciativa e a responsabilidade individual de cada servidor, tornando-se difícil o comprometimento com o trabalho operacional, necessitando de muita responsabilidade individual.

4.2 Discussão

Os servidores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, de acordo com o grau de instrução e o cargo que ocupa, desenvolvem suas atividades e responsabilidades pelos seus atos profissionais.

Os servidores submetidos à pesquisa executam suas atividades especificamente na área de gestão de pessoas, ou seja, na vida funcional dos servidores de toda a organização, necessitando assim estarem bem capacitados e

comprometidos com o trabalho, evitando assim falhas que possam vir prejudicar os servidores ou a organização.

Há fatores relevantes que poderiam ter sido discutidos neste processo, como a qualidade de vida dos servidores, satisfação pessoal e motivacional, fatores também que interferem no comprometimento e desenvolvimento do servidor junto à organização e conseqüentemente é prejudicial nas atividades executadas por este, fazendo que ocorram falhas, que podem gerar prejuízos à organização ou aos servidores que dependem da gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho, hoje utilizada na organização, tem o intuito de melhorar a atuação do servidor, no entanto ainda é meramente significativa em relação ao recebimento da gratificação de desempenho, não surtindo o efeito qualitativo.

Os dados avaliados hoje já são positivos e podem melhorar com o decorrer do tempo, visto o empenho da organização em capacitar seus servidores, e o comprometimento destes, buscando a melhoria e evitando assim o surgimento de falhas relevantes ao enfraquecimento da organização e dos servidores por ventura, prejudicados.

Os instrumentos coletados a partir da amostra dessa pesquisa foram à competência profissional, gestão, cultura e clima organizacional, observando-se linearmente que a missão e as metas da organização são claras e definidas, no entanto a competência dos servidores não é o principal fator para uma suposta promoção, bem como o fator de novas aprendizagens não trazer garantia de um possível reconhecimento, mesmo que o clima interno da organização estimule ideias novas e criativas à organização não encoraja a iniciativa e nem a responsabilidade individual.

Ao finalizar a análise, foi observado que mesmo com todas as dificuldades, 70% dos servidores que responderam ao questionário, ainda preferem trabalhar no órgão. O item mais relevante na avaliação dos servidores foi que a competência e a produtividade não é o quesito principal para uma suposta promoção.

E ainda foram observadas que a competência e o comprometimento dos servidores, são atitudes positivas e de apoio à frente do controle a ser utilizado na organização, através de sua integridade pessoal e profissional, bem como a responsabilidade individual, a qual imputa certa confiança e fidelidade para com as ações de controle interno.

Para melhorar o trabalho seria necessário que a percepção do suporte organizacional, abrangesse mais a motivação e satisfação do servidor, bem como a qualidade de vida, abrindo espaço para que os servidores demonstrasse realmente o que impacta nas decisões e comprometimento, causando falhas e desconforto na organização.

5. Considerações Finais

O estímulo à eficiência operacional determina a importância de prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme (ATTIE 1992, p.28-29).

Os meios necessários à consecução desse objetivo possibilitam:

- a obtenção de servidores qualificados para exercer com eficiência as funções específicas; a possibilidade da capacitação dos servidores para a atividade proposta;
- estabelecer uma política organizacional aos servidores quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação pessoal;
- métodos que possibilitem o acompanhamento mais eficiente da execução das atividades que regulam possíveis ineficiências de pessoal; e
- procedimentos internos que possibilitem práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos que previne a ocorrência de erros e desperdícios.

A aderência às políticas existentes assegura que os objetivos da gestão de pessoas definidas através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos sejam adequadamente seguidos pelos servidores e os meios para essas políticas são (ATTIE 2007):

- supervisionar permanentemente possibilitando melhor rendimento pessoal, corrigindo rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades;
- possibilidade de uma revisão nos métodos de aprovação, onde as políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos; e
- possibilidade de uma auditoria interna identificando as transações realizadas pelo órgão que esteja em consonância com as políticas determinadas pela administração.

Uma gestão de pessoas preparada com servidores qualificados, capacitados, comprometidos, com satisfação pessoal em alta, fidedigno às suas atividades profissionais, podem e devem fazer um Controle Interno forte, atuante, com servidores bem preparados, resguardando e protegendo de irregularidades e danos ao patrimônio à organização e ao Gestor Público, resultando em uma melhor aplicação dos recursos públicos.

Eficientes mecanismos de controles internos contribuem para a redução de fatos indesejados que podem vir a ocorrer no contexto organizacional e proporcionam segurança para a administração a fim de que seus objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos (ATTIE 2007). São normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, enfim, uma gama de mecanismos, que são implantados para que os membros da organização possam segui-los, e sem dúvida alguma, aprimorá-los de acordo com as necessidades da empresa.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2008.

COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em 07 maio, 2011, às 23:40.

FISCHER, André Luiz;

ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de.../79383/, (VIEIRA, Juliana Fachi, 2013)

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, Frederich Winslow. Princípios de administração científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010

CATELLI, Armando. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática.- 4.ed.São Paulo:Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. - 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIAN, Paulo David. O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Um curso moderno e completo. 6.ed. São Paulo:Atlas,2003

LACOMBE, Frascisco José Masset. Dicionário de Administração. São Paulo: Saraiva, 2004

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

VIEIRA, Fabio Lopes. O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: Sant Louis Seguros. Disponível em: . Acesso em: 18 out. 2010.