



**ELIANE OLIVEIRA MOREIRA**

**AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NA  
DIRETORIA REGIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA  
SOCIAL DO VALE DO PARAÍBA**

**LAVRAS-MG**

**2016**

**ELIANE OLIVEIRA MOREIRA**

**AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NA DIRETORIA REGIONAL  
DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL DO VALE DO  
PARAÍBA**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado ao Colegiado do Curso de  
Administração, como parte das  
exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Aparecida Ferreira

**LAVRAS-MG  
2016**

**ELIANE OLIVEIRA MOREIRA**

**AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NA DIRETORIA REGIONAL  
DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL DO VALE DO  
PARAÍBA**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado ao Colegiado do Curso de  
Administração, como parte das  
exigências para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

APROVADA em 25 de fevereiro de 2016

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Aparecida Ferreira, UFLA

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Meirelles Andrade, UFLA

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Aparecida Ferreira

Orientadora

**LAVRAS-MG  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Como forma de reconhecimento aos esforços que me auxiliaram e contribuíram na construção de meu conhecimento prosto meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais e meu a irmão, que me encorajou a ingressar na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Ao Fábio que tem sido meu grande companheiro nessa jornada.

Aos meus orientadores que contribuíram de forma enriquecedora para minha formação, Cristina Lelis Leal Calegário e Conrado Pires de Castro e a Patrícia Aparecida Ferreira, que tornou possível a conclusão dessa etapa.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação.

Agradeço também, a oportunidade de morar no alojamento da UFLA, que contribuiu no enriquecimento científico e pessoal, em especial ao apartamento 104 do bloco II.

A todos que contribuíram de forma direta e indireta para o avanço de mais um passo.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 A ORGANIZAÇÃO.....	7
2.1 Fundação do Desenvolvimento Administrativo.....	7
2.2 Diretoria Regional de Desenvolvimento e Assistência Social do Vale do Paraíba.....	8
3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	11
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	13
4.1 Organização de informações.....	14
4.2 Levantamento de patrimônio.....	17
4.3 Análise da prestação de contas.....	19
4.4 Atualização de Processos.....	25
4.5 Recepção e Protocolo.....	26
4.6 Ficha de Frequência dos servidores: Ficha 100.....	27
4.7 Observações Gerais.....	29
5 CONCLUSÃO.....	33
6 SUGESTÕES.....	35
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Municípios assistidos pela DRADS Vale do Paraíba.....	9
Figura 2 Organograma SEDS.....	10
Figura 3 Modelo do anexo III (frente).....	22
Figura 4 Modelo do anexo III (verso).....	22
Figura 5Planilha para controle dos repasses dos municípios às entidades de apoio social.....	24
Figura 6 Ficha Modelo 100.....	28

## 1 INTRODUÇÃO

A ciências sociais aplicadas tem demonstrado grande evolução nas discussões sobre a administração, desenvolvendo diversas investigações que reforçam, inclusive, as especificidades da administração pública. Nesse sentido, vários esforços têm sido reunidos para que cada vez mais seja aprimorado o ato de administrar.

Sobre essa perspectiva a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) tem contribuído para novas maneiras de compreender a administração, sobretudo a administração pública, baseada no tripé: ensino, pesquisa e desenvolvimento organizacional. Como meio de unir o conhecimento acadêmico com a prática, a FUNDAP coordena estágios nos órgãos públicos do estado de São Paulo. Este trabalho tem como objetivo descrever algumas observações das funções administrativas -planejar, organizar, dirigir e controlar - vivenciadas em um estágio realizado, por intermédio da FUNDAP, em uma unidade da Diretoria Regional de Assistência e Desenvolvimento Social no estado de São Paulo.

Vale destacar que estas funções, aliadas as especificidades da administração pública, orientam o desenvolvimento das atividades que compreendem as rotinas dessa organização, que consiste em um órgão descentralizado da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social do estado de São Paulo e que tem como atribuição orientar e assistir os programas e ações sociais, além de supervisionar e emitir informações que auxiliem, inclusive, no planejamento de futuras ações do Estado.

Além da observação embasada nas funções acima citadas, o presente relatório se preocupou na descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio e suas respectivas conceituações teóricas. Desse modo, primeiramente será apresentada informações sobre a organização de modo a gerar uma

aproximação com o ambiente de realização do estágio. Posteriormente, serão relatadas as atividades realizadas, preocupando-se na descrição de detalhes visando maior aproximação com a experiência prática seguida dos respectivos embasamentos teóricos observados em suas execuções, de modo a remeter-se a uma visão geral da administração como ciência. Por fim, serão apresentadas considerações gerais que se expressam na forma de conclusão e apresentação de sugestões de modo a contribuir para melhorias na organização concedente do estágio.

## **2 A ORGANIZAÇÃO**

O estágio foi desenvolvido na Diretoria Regional de Desenvolvimento e Assistência Social do Vale do Paraíba, sediada no município de São José dos Campos. O local de realização do estágio foi designado pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo, que representa a instituição responsável pela concessão de estágios nos órgãos do Governo do Estado de São Paulo.

### **2.1 Fundação do Desenvolvimento Administrativo**

A Fundação do Desenvolvimento Administrativo tem dentro de seus programas a intermediação de estágios para o estado de São Paulo que abrangem estudantes de nível médio e superior. Criada pela Lei Estadual número 435 em setembro de 1974 suas atividades se concentram em um tripé: ensino, desenvolvimento organizacional e pesquisa.

Porém, o nascimento da Fundap tem origem em outros dois órgãos vinculados ao governo: o Grupo Executivo da Reforma Administrativa (Gera) e a Comissão Interestadual da Bacia do Paraná-Uruguai (Cibpu). O Gera foi criado em 1967 e tinha a finalidade de reformar e modernizar a administração

pública paulista, definiu metas e ações, inclusive a implantação da FUNDAP. Já o Cibpu, desativada em 1972, contribuiu para a formação do patrimônio destinado à Fundap, atribuindo à sua raiz a busca pelo melhor aproveitamento do recurso público desde sua criação (FUNDAP, 2016).

Atualmente, a FUNDAP está vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de São Paulo e tem como missão institucional:

contribuir para a elevação dos níveis de **eficiência** e **eficácia** da administração pública estadual, desenvolvendo projetos de **consultoria** organizacional, **formação** de recursos humanos, desenvolvimento de novas tecnologias de gestão administrativa e **pesquisa** aplicada (FUNDAP, 2015).

A cada semestre a FUNDAP publica um edital de seleção para estagiários, que inclui a realização de uma prova. De acordo com a classificação e a escolha do candidato, a FUNDAP direciona estagiários para o preenchimento de vagas nos órgãos do estado de São Paulo. Desse modo, a fundação busca contribuir para que o acadêmico possa trazer novos conhecimentos para o setor público, do mesmo modo que a aproximação com as rotinas do serviço público possa aperfeiçoar o futuro profissional do estagiário.

## **2.2 Diretoria Regional de Desenvolvimento e Assistência Social do Vale do Paraíba**

A Diretoria Regional de Desenvolvimento e Assistência Social (DRADS) do Vale do Paraíba atua na região há mais de dez anos, conforme estabelece o Decreto 49.688 de junho de 2005. Está localizada em São José dos Campos, no interior do estado de São Paulo. Dentre suas atividades a DRADS atua na supervisão e auxílio aos programas e ações sociais do estado de São Paulo, orientando e auxiliando trinta e nove municípios. Na Figura 1 podem ser



observados os trinta e nove municípios que compreendem a região do Vale do Paraíba.

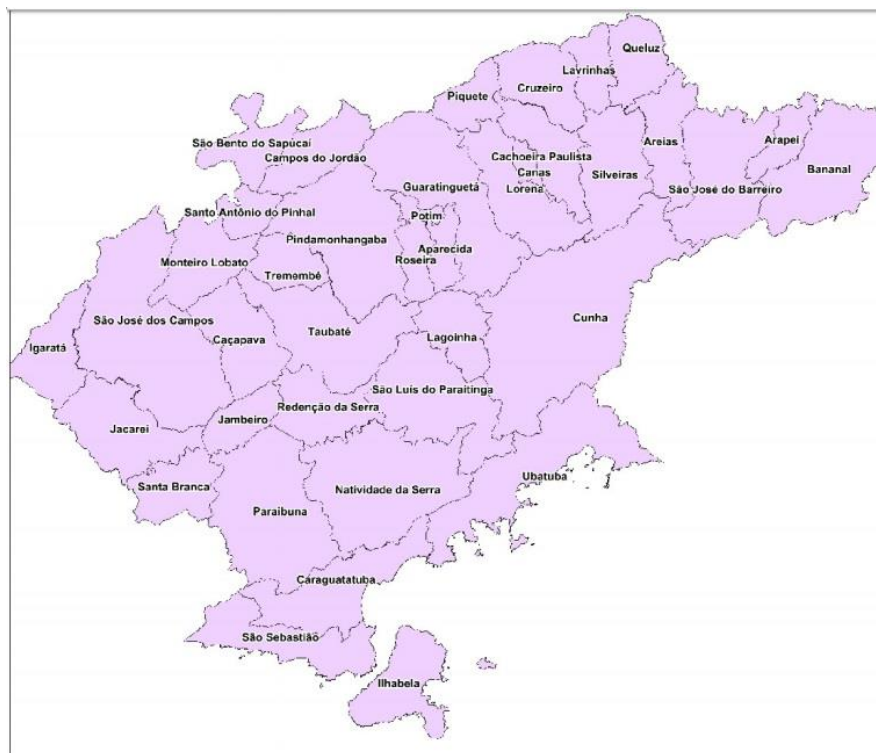


Figura 1-Municípios assistidos pela DRADS Vale do Paraíba  
Fonte: SEDS (2015)

A DRADS é um órgão subordinado à Secretária Estadual de Desenvolvimento Social (SEDS) que apresenta a seguinte missão:

Garantir os direitos e o acesso a bens e serviços a cidadãos e grupos em situação de vulnerabilidade, risco social e pessoal no Estado de São Paulo, por meio da formulação, coordenação e avaliação da política de Assistência e Desenvolvimento Social e da realização de parcerias e transferência e geração de renda (SEDS, 2015).

O organograma a seguir representa a inserção da DRADS na SEDS.

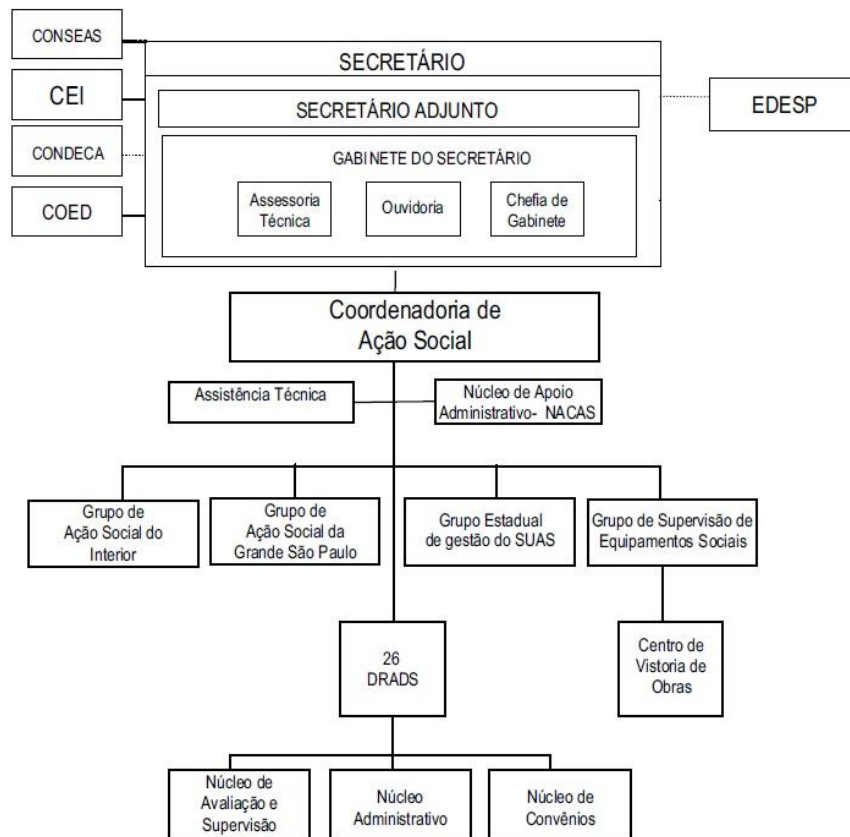


Figura 2 Organograma SEDS  
Fonte SEDS (2015)

Podemos observar que a DRADS é um órgão que faz parte da estrutura da CAS (Coordenadoria de Ação Social), mas atua de forma descentralizada. Conforme o art.11 do Decreto nº 49.688 de junho de 2005 cada DRADS possui uma diretoria geral responsável pelos núcleos que a compõem. Como apresentado na Figura 2, existem três núcleos que são: Núcleo de Avaliação e Supervisão (NUASU) que conta com três agentes em assistência social e uma diretora, Núcleo de Convênio (NUCON) que possui uma diretora, uma auxiliar e uma agente em assistência social e o Núcleo Administrativo (NUADM) que é composto por um executivo público e uma diretora.

A Diretoria Geral é composta pela Diretora da DRADS, que coordena e orienta as atividades dos núcleos, é importante ressaltar que os diretores de cada núcleo estão subordinados à Diretoria Geral. Sendo assim, a DRADS possui dez servidores públicos. Ainda há duas auxiliares de serviços gerais responsáveis pela limpeza, mas que pertencem ao quadro da prefeitura de São José dos Campos.

O Núcleo de Avaliação e Supervisão é composto por uma equipe técnica, sendo três técnicas de nível superior e uma diretora. Ele é responsável pelo acompanhamento dos municípios e das Entidades Sociais, atuando não só como um controle externo, mas também como orientação.

O Núcleo de Convênio é composto por uma diretora e duas assistentes. Além de atuar na formalização e celebração de convênios entre o Estado e as Entidades Sociais e municípios, o NUCON é responsável pela verificação das Prestações de Contas e Transferências das subvenções estaduais.

Já o Núcleo Administrativo, por sua vez, é composto por um diretor e um executivo público. O NUADM é responsável pela gestão da DRADS, cuidando das compras, do patrimônio e da gestão de pessoas.

### **3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

O estágio realizado teve a duração total de trezentos e cinquenta e quatro horas. As atividades foram desenvolvidas conforme a necessidade da DRADS, que em grande parte se concentrou no NUCON, onde se pôde ter uma aproximação maior com o processo de Prestação de Contas, mas sem deixar de absorver tarefas de outros setores como o levantamento de patrimônio, que é ligado ao NUADM. Sendo assim, as atividades desenvolvidas não ficaram restritas ao NUCON, abrangendo os outros núcleos de forma a suprir as necessidades da instituição e enriquecer o estágio realizado.

A Tabela 1 apresenta as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, bem como a carga horária aplicada em cada atividade.

Tabela 1: Atividades desenvolvidas

<b>ATIVIDADE</b>	<b>CARGA HORÁRIA APLICADA</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE</b>
Organização de informações	25 horas	Elaboração de listas com informações dos municípios assistidos pela DRADS
Levantamento de patrimônio	60 horas	Verificação dos bens que formam o patrimônio da DRADS e atualização da lista dos bens contidos em cada sala.
Análise da Prestação de Contas	180 horas	Verificação dos documentos entregues pelos municípios referentes à Prestação de Contas do primeiro semestre de 2015.
Atualização de Processos	30 horas	Encarte de documentos referentes a cada Processo.

Tabela 1, conclusão

<b>ATIVIDADE</b>	<b>CARGA HORÁRIA APLICADA</b>	<b>DESCRÇÃO DA ATIVIDADE</b>
Atualização da ficha de frequência dos servidores	04 horas	Preenchimento das fichas de frequência dos servidores conforme suas respectivas folhas de ponto.
Recepção e protocolo	55 horas	Atendimento ao público e recebimento de documentos.
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	<b>354 horas</b>	

Fonte: Elaborada pela autora

#### **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Com o desenvolvimento das atividades, foi possível perceber a aplicação das teorias estudadas no curso de Graduação em Administração, como a importância das funções administrativas: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, muito presente nas atividades da DRADS. Além de conhecimentos de administração financeira, gestão de pessoas e de recursos, sistemas de informações gerenciais, entre outros. Desse modo, foi possível levantar alguns apontamentos com fundamentações teóricas, que estão divididos em sete subseções. As seis primeiras subseções estão organizadas conforme a Tabela 1 e a sétima e última subseção irá tratar de assuntos gerais observados durante a realização do estágio que englobaram diversas atividades e se demonstraram um reflexo do que foi estudado durante o curso de graduação em Administração.

#### 4.1 Organização de informações

Ao iniciar o estágio na DRADS, as primeiras atividades se concentraram na organização e atualização de informações pertinentes às rotinas administrativas, como os dados cadastrais e os programas realizados em cada município. Por se tratar de um órgão de supervisão e apoio a trinta e nove municípios o volume de informações é muito grande.

Apesar de a DRADS poder contar com o sistema on-line denominado PMAS (Plano Municipal de Assistência Social), que contém os dados do município, foi necessário construir planilhas que pudessem organizar melhor as informações, de modo a gerar maior praticidade. Além disso, alguns dados contidos no PMAS 2015 se encontravam desatualizados, sendo necessário realizar o contato telefônico com as prefeituras de cada município, o que reforçava ainda mais a necessidade da criação das planilhas.

Ao organizar os dados contidos no PMAS 2015, foi possível uma aproximação com a teoria sobre Sistemas de Informações Gerenciais, que trata dos sistemas informatizados que são criados para facilitar as atividades das organizações. Além do PMAS, na realização do estágio durante execução das atividades foi possível contar com o auxílio de outros sistemas de informação, que serão abordados no decorrer do relatório, que são o SIAFEM (Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios) e o *iNOTES*, que gerencia a comunicação e informações dos órgãos do estado de São Paulo. O nível em que se teve acesso a esses sistemas foi no nível operacional, entretanto, a de se reconhecer que eles atuam tanto no nível estratégico como tático.

Os sistemas de informação se dividem entre os níveis da organização, compreendidos como estratégico, tático e operacional. Como aborda Beure e Martins (2001), no nível estratégico temos o Sistema de Informação Executiva

(SIE), unindo o sistema de informações gerenciais com o sistema de apoio a decisões, que reúne de forma prática os dados para tomadas de decisões da alta administração da organização, tornando fácil o acesso aos dados, integração entre os dados de diversos departamentos, visualização por meio das interfaces gráficas, o que proporciona maior clareza e precisão na análise dos dados para a tomada de decisão a longo prazo. Para o nível gerencial, os sistemas se classificam em Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e em Sistema de Apoio a Decisões (SAD). O SIG é utilizado para a produção de relatórios e histórico de eventos internos, ele é apoiado nos sistemas de nível operacional que é o Sistema de Processamentos de Transações (SPT), também conhecido como Sistemas de Informações Transacionais (SIT), dando apoio assim ao gerenciamento com organização das informações. Já o SAD dá apoio em decisões de problemas eventuais, são mais interativos e utilizam dados do SPT, SIG e informações externas, como as de mercado, promovem uma interação maior, podendo se incluir ou excluir dados para processar as informações. Com os sistemas de apoio gerencial é possível encontrar o melhor meio para a realização das atividades.

Desse modo, podemos classificar PMAS como SIE, pois nele contém o Plano anual de assistência Social de cada município, é a base para a execução dos programas e ações sociais.

Ainda, a pedido da direção geral foi criada uma tabela para controle de horários de cada funcionário, contendo horário de entrada e saída, inclusive para os horários de almoço. Entretanto, essa tabela não entrou em vigor, pois já havia a folha de ponto, em que cada funcionário assina sua hora de entrada e saída. E o controle excessivo gerou conflitos dentro da organização, sendo fator de maiores questionamentos. Esse fato remeteu muito a discussões teóricas sobre gestão de pessoas e comportamento humano nas organizações. Como evidencia Nogueira (2005), para que a dinâmica do conflito das relações de trabalho no setor pública

seja entendida no campo teórico sua problematização deve incluir a própria discussão da crise política e funcional do Estado capitalista e o papel da burocracia como categoria específica, em que envolve o pessoal, na luta por interesses específicos.

Para organização de informações foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Elaboração de planilhas com contatos de todos os municípios supervisionados pela DRADS. Ligação para todos os municípios a fim de confirmar os dados presentes na planilha.
- Elaboração de planilha para acompanhamento dos municípios, contendo a Supervisora Técnica responsável, os Programas Sociais realizados e o número de usuários assistidos por cada município. Ligação para todos os municípios a fim de confirmar os dados presentes na planilha.
- Elaboração de planilha para controle do horário de cada funcionário.
- Lançamento de inscritos no evento de capacitação em planilha visando à formação de turmas. Ligação para cada município para informar sobre o envio de e-mail com instruções para a inscrição de delegados na Conferência Estadual de Assistência Social.
- Formatação da Lista de Presença para a Capacitação do PMAS 2016.
- Identificação e Separação da dotação orçamentária destinada a cada município supervisionado pela DRADS da lista geral do Estado de São Paulo.



#### 4.2 Levantamento de patrimônio

A cada seis meses é realizado pelo NUADM o levantamento de patrimônio, que após a conferência de todos os bens imóveis presentes na DRADS é elaborada uma relação dos patrimônios contidos em cada sala.

Desse modo, foi realizada a verificação e localização dos bens de acordo com o número de Patrimônio, mediante conferência com o Sistema de Controle Patrimonial, realizando correções. No encerramento da atividade foram elaboradas listas com relação dos patrimônios para cada sala, que se configuraram em Termos de Compromisso, assinadas pelos responsáveis de suas respectivas salas.

Cabe a Secretaria da Fazenda Estadual o controle contábil dos órgãos públicos do Estado, a qual realiza inclusive auditorias para confrontar o Levantamento Patrimonial com os Ativos Imobilizados presentes. Cada ativo possui uma identificação única que é um registro para localização e controle. Como ressalta Martins (2012),

pode-se conceituar o controle patrimonial, como sendo uma atividade administrativa que visa à preservação e defesa dos bens patrimoniais de uma organização, em caráter permanente, a fim de acompanhar a posição físico-financeira do ativo imobilizado de cada unidade administrativa, voltando-se especialmente à verificação da localização, do estado de conservação, da utilização, dos prazos de garantia e manutenção (MARTINS, 2012, p. 6).

A atividade de levantamento de patrimônio está inserida na gestão patrimonial que, conforme demonstra Martins (2012), se refere ao conjunto de processos, metodologias que promovem o controle e administração do patrimônio. A autora ainda lembra que no setor público, a gestão patrimonial é fundada em classificações que dividem os bens públicos entre bens móveis e imóveis e entre bens consumíveis e não consumíveis, podendo ser compreendidas ainda como gestão do patrimônio imobiliário, gestão do

patrimônio mobiliário e gestão do patrimônio mobiliário consumível, este último é conhecido também por suprimentos. Esses bens possuem muitas diferenças e podem apresentar grandes variações em seus valores financeiros, administra-los tem sido uma importante e difícil tarefa na administração de material, que se dá pela amplitude do setor público e a necessidade de realizar tais atividades em diferentes locais por órgãos e repartições diversos.

Entretanto, pode-se notar grande falha no sistema de inventário do setor público. Como aborda Leão e Sousa (2014), a gestão patrimonial pública tem enfrentado grandes desafios no controle efetivos dos bens, que se inicia já em sua aquisição e persiste no tombamento, inventário e na baixa do acervo patrimonial. Com a transição de bens públicos entre seus diferentes órgãos tem tornado a gestão patrimonial do setor público ainda mais complexa, pois há casos de violação ou extravio da etiqueta patrimonial, falta de assinaturas dos termos de responsabilidades, troca dos gestores sem a devida atualização cadastral, entre outros. Os autores ressaltam que é necessária a busca de alternativas para que sejam corrigidas as falhas apresentadas e seja promovida uma melhoria do efetivo controle e desempenho das atividades na gestão patrimonial e apontam que para o desenvolvimento de um novo modelo de gestão patrimonial está no uso da tecnologia como o as etiquetas inteligentes que aliadas a um sistema de informação e com o auxílio de ferramentas de automação proporcionam à gestão patrimonial maior transparência, eficiência e controle.

Durante a execução do levantamento patrimonial da DRADS foi possível observar algumas falhas da gestão patrimonial como a existência de bens que ainda tinham tombamento, por placas metálicas, com registro de outra localidade, o bem já havia sido transferido fisicamente a mais de um ano, porém no sistema de gestão de patrimônio do Estado não constava tal transferência. Entretanto, apesar da constatação desse fato a regularização da transferência

patrimonial não foi realizada, pois depende de outros órgãos que contam com um sistema arcaico de gestão de patrimônio e com baixo grau de informatização.

### **4.3 Análise da prestação de contas**

A análise da prestação de contas é uma das principais atividades desenvolvidas pelo NUCON e passou a ser a principal atividade desenvolvida durante o estágio. Por meio desta atividade se exerce a supervisão e fiscalização dos gastos de cada município referente ao que se convém a chamar de “Fundo a Fundo”, que é a verba repassada do Fundo Estadual de Assistência Social para o Fundo Municipal de Assistência Social. Além da análise da Prestação de contas do “Fundo a Fundo” há também a Prestação de Contas do Programa São Paulo Solidário e de algumas entidades beneficentes de apoio à Assistência Social do município de Taubaté.

Desse modo, podemos observar que a DRADS exerce o controle, um dos princípios da Administração, como aponta Chiavenato (2001, p. 176) “por meio do controle os resultados são verificados e direcionados para o alcance dos objetivos traçados pela organização, dependendo por tanto, do planejamento, da organização e a direção”.

A cada seis meses, o Órgão Gestor referente ao Fundo Social envia a Diretoria Regional de Assistência e Desenvolvimento Social a Prestação de Contas, que é a execução do planejamento de acordo com o PMAS do referente exercício. Sendo assim, a primeira etapa para desenvolver a atividade de análise da Prestação de Contas é a verificação dos documentos, que devem ser os seguintes:

- Anexo II, que é o quadro com o número de beneficiados com o recurso do estado referente a cada programa do município;

- Anexo III, que é o fluxo de caixa do Fundo Social do Município, contendo as entradas e saídas dos recursos financeiros da conta do Fundo municipal com a discriminação de cada credor, que recebeu a quantia, e o número da operação bancária, para que se possa identificar no extrato bancário do respectivo fundo.
- Extrato bancário da conta do Fundo Social do município e extrato das aplicações realizadas de modo a identificar os juros obtidos.
- Notas de Empenho e Nota Fiscal de cada gasto.
- Ainda quando necessário é orientado ao município anexar fotos que comprovem a execução de atividades que utilizaram recursos estaduais.

De acordo com o PMAS, cada município tem um orçamento destinado para suas execuções diretas e indiretas. A execução direta compreende aos gastos realizados pela esfera municipal, como os abrigos mantidos pelos municípios e os CRAS. Já a execução indireta se refere aos repasses que o município faz para as entidades cadastradas no PMAS, essas entidades compreendem instituições do Terceiro Setor, que prestam serviços à população relacionados à assistência e ao desenvolvimento social, como é o caso das APAES e Lar de idosos.

Ainda há duas divisões na destinação dos recursos, que são a Proteção Social Básica (PSB) e Proteção Social Especial (PSE), esta última se subdivide em média complexidade e alta complexidade. Para cada tipo de Proteção há uma conta corrente, sendo assim, na prestação de contas há o anexo III referente à proteção Social Básica e os extratos da conta da PSB e outra para PSE.

Espera-se que haja coerência entre os dados apresentados pelo município na Prestação de Contas. O recurso estadual do Fundo Social só poderá ser utilizado para atender as demandas previstas no PMAS do ano em exercício e gasto somente com as famílias inscritas nos programas e nas entidades

beneficentes cadastradas e regulares no Plano municipal. Com a verba repassada pelo “Fundo a Fundo” se realiza, por exemplo, repasses para entidades como as APAES (Execução Indireta), com valores mensais previstos no PMAS, e também compra de materiais de higiene e alimentação para abrigos municipais que atendem crianças, jovens e adultos (Execução Direta).

O anexo III contido na prestação de contas pode ser compreendido como um fluxo de caixa, onde estão descritas as entradas e saídas dos recursos estaduais na conta do município. Ao analisar o anexo III e as discriminações de execução direta e indireta foi possível identificar, de forma bem simples e diferenciada por se tratar do setor público, aspectos da teoria aplicada na administração financeira e controladoria. Como destaca Magnus (2007) o fluxo de caixa é um método para que a organização possa manter constantes informações sobre seus recursos financeiros, possibilitando consultas diárias de modo a garantir a devida aplicação dos recursos e orientar intervenções quando necessárias. Desse modo, podemos observar que o fluxo de caixa é um instrumento muito importante na prestação de contas, que contribuí com informações tanto para o controle quanto para o planejamento. Na Figura 3 e 4 pode ser observado o modelo do anexo III.



No decorrer da atividade de prestação de contas foram observadas pendências e irregularidades, as quais foram repassadas na forma de relatório para a técnica responsável pela cobrança da documentação e regularização da prestação de contas. É importante ressaltar que em caso de pendência, a transferência de recursos “Fundo a Fundo” fica suspensa até a regularização do município.

Para uma melhor visualização da Prestação de contas de cada município foi elaborada uma planilha com os detalhes dos repasses realizados por cada município. Ela se justifica, pois cada município contém especificidades e muitas vezes passam recursos com valores diferentes do previsto no PMAS. Para tratar de recursos repassados com valores menores do que previsto no PMAS os servidores responsáveis pela análise da prestação de contas descrevem que o recurso foi repassado “a menor” e no caso contrário “a maior”, espera-se que no final do exercício os valores dos repasses tenham um total igual ao previsto no PMAS, mas tais observações ao decorrer do exercício se fazem pertinentes para maior acompanhamento do destino dos recursos bem como a compreensão do fluxo de caixa apresentado na prestação de contas. A Figura 5, a seguir, demonstra o modelo da planilha elaborada.

PREFEITURA MUNICÍPIO X - PROCESSO Nº 0XX/2015 - EXERCÍCIO: 2015							
PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL							
ENTIDADE	VALOR PMAS	VALOR MENSAL	PERÍODO REPASSADO	VALOR REPASSADO	OBSERVAÇÃO		
APAE	52.860,00	4.405,00	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	26.430,00	Pagou 6 parcelas		
ASSOCIAÇÃO BEM TE VI	52.860,00	4.405,00	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	22.025,00			
ASSOCIAÇÃO SINDROME DOWN	52.860,00	4.405,00	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	26.430,00	Pagou 6 parcelas		
SORRI	113.720,00	9.476,67	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	56.862,00	Pagou 9478,65 a mais referente às 5 parcelas		
NOSSA SENHORA DA SALETE	60.967,20	5.080,60	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	25.405,00	pagou 2 reais a mais referente às 5 parcelas		
VÓ LAURA	26.200,00	2.183,33	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	10.915,00	Pagou 1,65 a mais referente às 5 parcelas		
LAR SÃO VICENTE DE PAULO	88.000,00	7.333,33	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	14.666,00	Faltou 22000,65 referente às 5 parcelas		
<b>TOTAL DE REPASSE</b>	<b>447.467,20</b>	<b>37.288,93</b>		<b>182.733,00</b>	<b>TOTAL GASTO</b>	<b>SALDO E.D.</b>	
<b>EXECUÇÃO DIRETA</b>	<b>518.380,00</b>	<b>43.198,33</b>	1º Sem/15 2º Sem/15 jan-16	<b>142.815,70</b>	<b>142.815,70</b>	<b>375.564,30</b>	
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>965.847,20</b>						
<b>SALDO REMANESCENTE 2014</b>							
<b>CRÉDITOS NA CONTA</b>	<b>7.872,19</b>						
<b>RENDIMENTOS DE APLICAÇÃO</b>	<b>1.228,56</b>						
<b>TOTAL DE RECURSO</b>	<b>974.947,95</b>					<b>649.399,25</b>	
			<b>TOTAL DE DESPESA</b>	<b>325.548,70</b>			

Figura 5 Planilha para controle dos repasses dos municípios às entidades de apoio social  
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme as necessidades do NUCON foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Verificação da Prestação de Contas do município de São José dos Campos, Monteiro Lobato, Igaratá, Bananal e São José do Barreiro. Conferências do Anexo III e notas de empenho e fiscal.
- Montagem do Processo de Prestação de Contas (Encarte), organizando os documentos em pastas de acordo com o ano de referência e ordem cronológica. Cada Município tem sua prestação de contas catalogada referente a cada ano.
- Levantamento das pendências da Prestação de Contas de Caçapava, Tremembé, Cunha, Cruzeiro e Monteiro Lobato.
- Verificação e atualização das pastas dos Processos referentes às entidades do município de Taubaté.
- Organização dos arquivos dos processos referente às emendas de 2007 a 2014, separando em caixas de arquivo com identificação.



#### 4.4 Atualização de Processos

Uma atividade que demandou muita atenção foi a organização dos processos, que são os encartes de toda documentação referente ao exercício, inclusive a prestação de contas. Cada município tem um número de Processo. Em cada processo deve conter o Plano Anual, as autorizações de pagamentos realizadas pela DRADS, nota de empenho do pagamento, programação de desembolso, ordem bancária e a prestação de contas do respectivo município, sempre seguindo a ordem cronológica.

Apesar de o arquivo físico contido em cada Processo ser importante, principalmente por conter documentos enviados pelos municípios para a prestação de contas, os papéis contido nos Processos pode ser considerados em excesso, uma vez que, o Plano Anual e os documentos referentes à realização do repasse pela DRADS podem ser encontrados também no formato digital. A utilização de recursos e o arquivo para a permanência de tais Processos torna essa prática um pouco distante da eficácia, que prevê além da eficiência a economicidade. Além disso, nota-se a presença de disfunções da burocracia, expressa pelo excesso de papelório. Como ressalta Coelho (2008), as disfunções burocráticas se concentram nos controles excessivos em cada processo da administração pública, que pode ser notada inclusive no grande volume de relatórios a serem produzidos. O autor ainda observa, a possível causa para as disfunções esteja na perda de foco no cidadão o que deixa a burocracia “auto-referida”, tendo um fim nela mesma, visando simplesmente o interesse interno. Uma supervalorização das atividades meio ocasiona ineficiência do setor público.

Para a atualização dos Processos foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Emissão das autorizações para o pagamento dos recursos referente ao mês de setembro.
- Impressão das NE (Nota de Empenho), PD (Programação de desembolso) e OB (Ordem Bancária) dos meses de agosto a outubro referente a cada processo.

A impressão dos documentos referidos é realizada por meio do SIAFEM (Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios), que é um sistema operacional pelo qual se realiza as transações financeiras dos recursos do Estado de São Paulo. É um sistema da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, sua *interface* é similar a dos bancos e fornece segurança para as operações. Cada usuário é cadastrado com o CPF, o que proporciona ainda mais segurança, pelo fácil rastreamento do responsável pelas operações.

Por meio do SIAFEM são empenhados valores dos recursos que serão repassados para cada município ou entidades paraestatais. Os repasses geralmente são feitos em parcelas mensais, que têm suas transações realizadas também por meio do SIAFEM observadas nas PD (Programação de Desembolso), finalizadas pela ordem de pagamento, que é chamada de OB (Ordem Bancária). Desse modo, podemos observar que o SIAFEM se caracteriza como um Sistema de Informações Transacionais.

#### **4.5 Recepção e Protocolo**

Outra atividade muito importante foi a recepção, atendimento telefônico e recebimento de documentos, bem como a realização de protocolo dos documentos que chegam.

Um dos principais setores para apoio da Administração é a Recepção, pois ela direciona e organiza as solicitações realizadas pelos demandantes de determinado serviço. Dentro da recepção, o Protocolo é uma tarefa muito

importante, pois consiste em um registro do documento que chega até a organização, sendo identificado por um número de protocolo, que segue uma sequência crescente. Pelo número de protocolo se registra o destino do documento após seu recebimento, que pode ser para um dos setores ou núcleos da organização. Além disso, é uma garantia de que o documento foi recebido, evitando extravios.

Na DRADS, os documentos protocolados são os entregues em mãos. Há também outro modo de registro de documentos que é a Relação de Remessa. A Relação de Remessa se refere aos documentos recebidos ou enviados via malote, que é uma mala direta entre os órgãos do Estado de São Paulo. Na Relação de Remessa ficam registradas, também por número, o destino e recebimento do documento, identificando os respectivos nomes e datas. Um destaque percebido nessa Secretaria é que a relação de remessas fica arquivada em um sistema de informação denominado *iNotes*, que arquiva em um banco de dados *online* o destino da documentação enviada por relações de remessas.

O *iNOTES* é um sistema muito interessante para as rotinas administrativas, nele pode-se notar as características de um sistema operacional, pela sua versatilidade em mandar mensagens, registro de operações e cadastros, mas também pode se notar características de nível tático, pela forma como fornece informações no nível gerencial. Deve-se ressaltar ainda que esse sistema é direcionado à direção e ao auxiliar executivo da DRADS.

#### **4.6 Ficha de Frequência dos servidores: Ficha 100**

Além da Folha de Ponto, onde todos os servidores assinam na entrada e saída de cada dia de trabalho há também a Ficha 100, que resume todo histórico do funcionário em determinado ano.



(2005), no setor privado pode-se perceber a atuação política do Estado nas relações trabalhistas por meio das legislações, que regulam o trabalho e a força sindical. Porém, as condições de trabalho podem ser alteradas conforme haja negociações, acordos e mobilizações. Já no setor público, as relações coletivas se constituem diretamente na superestrutura política e jurídica e estão condicionadas a estatutos específicos das diferentes categorias, ou seja, do estatuto jurídico proveniente do direito administrativo e constitucional.

#### **4.7 Observações Gerais**

Com a realização do estágio profissional foi possível perceber como são aplicadas as funções administrativas nas rotinas da organização. Na administração pública, as funções administrativas devem ser realizadas com bases princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficácia.

Apesar da relevância dos princípios básicos para a administração pública, nota-se que eles ainda não estão difundidos entre as práticas dos servidores. Na organização em que o estágio foi realizado pode-se perceber que a disseminação dos princípios não faz parte da cultura organizacional. A eficácia é um princípio que pode gerar uma ampla discussão, de forma breve pode-se destacar a falta de sua aplicação na utilização dos recursos e na maneira como são executadas algumas atividades que unem desperdício de recursos e morosidade em sua conclusão. Denota-se a falta de incentivo para que esse princípio seja considerado nas práticas dos servidores.

De acordo com Chiavenato (2003), as funções da administração podem ser compreendidas na perspectiva neoclássica como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Tais funções estão inter-relacionadas.

Durante a realização do estágio, pôde-se observar, em uma perspectiva ampla, que essas funções estão distribuídas entre os departamentos da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDS), em que os municípios realizam o planejamento, a SEDES, as Diretorias Regionais e os Centro de referência de Assistência Social atuam na organização e direção e as diretorias regionais e órgão gestor no controle.

Entretanto, o que mais teve destaque, nas observações realizadas durante o estágio foram os princípios planejar e controlar ou também conhecido na administração pública como avaliar. Isso se deve a análise da prestação de contas, que por meio da observação dos gastos pode-se ver o cumprimento ou não do planejamento, monitorar as aplicações e propor medidas corretivas.

Por meio da análise da prestação de contas foi possível identificar uma má gestão em um município específico, que devolveu 80% do recurso estadual justificando que não havia necessidade da aplicação de tais recursos, após uma visita ao município foram identificados vários déficits nas ações sociais, que deixavam de atender a população necessitada por meio da devolução do recurso. Através da análise prestação de contas foi possível a intervenção da DRADS para orientar o município nesse caso. Ainda, há outros casos de uso indevido de recursos, descumprindo o Planejamento e as legislações vigentes, o que foi percebido com a execução do controle ou avaliação, como o caso de um município que utilizou a verba estadual para o desenvolvimento social para a compra de materiais veterinários, o que é proibido. Além da prestação de contas, o Núcleo de Assistência Social realiza por meio da supervisão o controle e direção, visitando cada unidade ligada a DRADS e acompanhando a execução dos programas de perto, dando orientações e apoio técnico.

Como ressalta Carneiro (2013), a prestação de contas tem dentre seus objetivos a transparência, que impede que a administração pública seja capturada por interesses particulares. Além disso, são necessárias justificativas

para tomada de decisões, de modo que possam ser informadas as possíveis falhas e que propicie o debate público em torno delas. Segundo o mesmo autor, a transparência representa também um instrumento da eficiência, tendo em vista o estímulo à eficiência causada por tornar público os atos.

Apesar dos instrumentos já apresentados e os sistemas de informação utilizados pela DRADS e pela SEDS, na realização do estágio não foi encontrada nenhuma ferramenta que torne a prestação de contas acessível a qualquer cidadão, como é o caso de portais de transparência que possuem disponibilização *on line* de suas contas para consulta. Porém, a DRADS acompanha os municípios na criação dos conselhos municipais de assistência social, esses conselhos são formados por membros da sociedade e o Centro de Referência em Assistência Social de cada município.

A participação social é ponto chave para a efetivação do Desenvolvimento e Assistência Social. Souza (2004) aponta que na institucionalização de novas governanças locais, busca-se o envolvimento da comunidade no processo decisório e de controle da implementação de políticas sociais. Desse modo, entra em cena os Conselhos Municipais, voltados a decisão e participação nas políticas sociais e pequenas obras públicas, e Orçamento Participativo, que incorpora diversos segmentos sociais ao processo decisório para a alocação de parcela dos recursos orçamentários. A autora ainda observa que esses mecanismos de participação social gera um empoderamento da comunidade, além de promover a *accountability* dos gestores públicos.

O fator importante no envolvimento da participação social e que é muito presente na base das rotinas da DRADS é o planejamento. Entretanto, o país carece de instrumentos mais aperfeiçoados de planejamento. Há dificuldades tanto na sua aplicação, seja por disfunções na administração pública, pelo não alcance das metas ou por outros motivos que o deixam inconclusivos, o que é muito presente quando ocorre a troca de gestor público.

Conforme a teoria geral da administração, o planejamento se divide em três níveis, compreendidos em planejamento estratégico, tático e operacional. Como aponta Chiavenato (1987), o planejamento no nível estratégico procura investigar e delinear o caminho para a concretização do objetivo empresarial, os dirigentes institucionais ao desenvolverem estratégias para enfrentar elementos dos ambientes, que envolvem e interferem na organização, precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, que considere a empresa em uma totalidade integrado de recursos, capacidades e potencialidades. No nível tático o planejamento é compreendido de forma intermediária, nele se concentram os meios para atingir as metas traçadas no nível estratégico, abrangendo uma área da organização, atuando no nível gerencial ou departamental. Já o planejamento operacional refere-se às operações realizadas nas rotinas da organização, se preocupando basicamente com “o que e como fazer”. Inserido em uma lógica sistêmica, o planejamento operacional procura a otimização e a maximização dos resultados de modo que os métodos atinjam os objetivos traçados no nível estratégico.

Além dos níveis de planejamento citados a cima o setor público possui instrumentos que proporcionam melhorias na gestão.

A Constituição de 1988 estabeleceu que a gestão pública orientar-se-ia por meio de três novos instrumentos: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que passou a consolidar o Orçamento Fiscal, o Orçamento da Seguridade Social e o Orçamento das Empresas Estatais (Calmon, 2002, p.8).

Rezende (2009), alerta que o PPA causou de certo modo uma descentralização dos Planos do Governo Federal, que delegava cada nova Administração elaborar um Plano Nacional de Desenvolvimento para o respectivo mandato presidencial. O autor ainda alerta que a maneira como foi implantada o PPA, após CF 1988, não proporcionou ferramentas para uma maior articulação dos planos de cada ente da federação.



As atividades da DRADS ainda tem como base a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), a qual orienta as atividades de supervisão e controle. Como Salvador (2012) aponta, a LOAS envolve todos os poderes com fixação de metas, orçamentos, programas continuados e serviços de impactos sociais. Para isso, a presença de formas de controle social é de extrema importância e pode ser feita pela adoção de instrumentos que proporcionem a publicização do uso e da transferência de recursos públicos (Raichelis, 2000 *apud* Salvador, 2012, p.44).

Há também, o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que é um sistema de informação operacional. Porém durante o estágio realizado pode-se observar o SUAS sendo utilizado para consulta, mas a DRADS é um dos contribuintes para a atualização e dados nesse sistema. O SUAS introduziu mudanças profundas no âmbito conceitual, estrutural e organizacional e na lógica de gerenciamento e controle das ações (Raichelis, 2006 *apud* Albuquerque e Crus, 2007, p. 13). Segundo Albuquerque e Crus (2007), o SUAS proporciona base para a gestão, o financiamento e o controle social, reiterando uma concepção Keynesiana, onde o Estado pode garantir os direitos e o acesso universal aos que precisam de apoio.

## **5 CONCLUSÃO**

Durante a realização do estágio foi possível constatar as diferenças existentes na administração entre o setor público e o setor privado, presentes nos diversos aspectos abordados pelas teorias voltadas à administração. As diferenças observadas entre o setor público e o privado estão tanto em sua natureza quanto em seus objetivos e métodos. Por esse motivo, muitos conteúdos estudados durante o curso de graduação em administração não se aplicaram na instituição concedente do estágio. Entretanto, a gestão como o ato

de administrar foi percebida durante a realização do estágio, acrescida de teorias específicas da administração pública.

Com o desenvolvimento das atividades pode-se perceber a importância das funções da administração e como elas estão presentes nas rotinas administrativas, principalmente, na orientação, supervisão e controle exercidos pela DRADS. Cada etapa do processo administrativo se remete a uma função da administração. Na organização das informações pôde-se auferir que as informações são instrumentos essenciais em uma organização e com o auxílio da tecnologia se pode aprimorar a gestão de informações que auxiliam na conquista do objetivo traçado pela organização, o que pode ser notado também na atualização de Processos, da ficha de frequência dos servidores e na recepção e protocolo, uma vez que, ao realizar registros e arquivo de documentos se cria uma base de dados que serve tanto para o alinhamento da organização, quanto para a construção de instrumentos para a gestão pública. O levantamento de patrimônio para o órgão público, apesar de sua grande importância, apresentou disfunções que não foram resolvidas, como a atualização cadastral de alguns bens móveis, o que demonstra que há um grande caminho a percorrer para o alcance de melhorias. Ao desenvolver a atividade de prestação de contas pode-se observar que tal atividade exerce o controle e a orientação que remete função organizar, em que os métodos são revisados para atingir as metas do planejamento.

Além das quatro funções básicas da administração, a administração pública vai mais além com mais cinco princípios básicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficácia. Tais princípios representam uma forma ideal da dinâmica do serviço público, entretanto, eles não estão difundidos entre os servidores públicos e não são trabalhados de modo a integrarem nas rotinas da organização estudada. Notou-se que falta organização

incentivo para a absorção de tais princípios e direcionamento para que as atividades sejam embasadas nos mesmos.

Apesar das disfunções burocráticas observadas, pode-se notar a presença de alguns sistemas de informações gerenciais com grande relevância, e que servem como importantes instrumentos para as rotinas administrativas. Porém, verificou-se a falta de treinamentos e direcionamento para um uso mais eficaz desses sistemas, bem como o desconhecimento dos servidores e/ou resistência. A maior utilização desses sistemas poderia, inclusive, diminuir o excesso de papelório e ainda contribuir para a transparência do setor.

Dentre os métodos aprendidos no desenvolvimento das atividades se destacou a análise da prestação de contas, que trouxe muitos conhecimentos novos, amparados nas regulamentações da atividade. Ainda, estagiar no órgão de Desenvolvimento Social contribuiu para ressaltar a importância do desenvolvimento social para a superação do subdesenvolvimento.

## **6 SUGESTÕES**

Com base nas atividades desenvolvidas durante a realização do estágio pôde-se perceber uma desarticulação entre os órgãos gestores municipais e a DRADS, principalmente no que se refere à prestação de contas. Muitos municípios persistem em alguns erros pontuais, o que não foi sanado com a capacitação realizada. A organização carece de construção de indicadores que possam esclarecer a forma de desempenho não só dos municípios, mas inclusive da própria DRADS. É sugerida inicialmente a construção dos indicadores para que posteriormente possa ser realizada uma melhor avaliação para efetivas soluções.

Como aponta Grateron (1999) a aplicação dos indicadores de gestão permitem que se tenha dois enfoques, a primeira sobre o ângulo do gestor

público com o propósito de desenvolver novos métodos e ferramentas para uma melhor gestão dos recursos, ao mesmo tempo que se constrói informações que auxiliam na prestação de contas e transparência. O segundo enfoque se dá sobre a visão do cidadão e a fiscalização de entidades superiores, que poderão exercer melhor o controle e avaliação de desempenho da gestão pública.

Os indicadores podem auferir dados externos, que abrangem os serviços prestados aos municípios e internos para compreensão e panorama do ambiente interno da DRADS.

Os indicadores externos podem medir, por exemplo, a eficácia e a evolução dos programas e ações sociais em cada município, que pode ser indicada pelo volume de devolução de cada município, número de usuários ou população atendida, mudança de condição social da população assistida em cada município, procura da população pelos programas e ações desenvolvidas.

Já os indicadores internos podem medir a clareza das orientações prestadas aos municípios, a qualidade das observações produzidas na execução controle externo, a eficácia dos métodos utilizados para o desenvolvimento das atividades de cada núcleo, além do clima organizacional. Tais informações podem ser indicadas na forma como cada município apresenta a sua prestação de contas, o número de consultas de cada município à DRADS e o tempo de execução de cada atividade pelos servidores da DRADS.

Ainda pode-se medir o desempenho por meio de aplicação de pesquisas. De acordo com Gianese e Corrêa (2013) para medir o desempenho pode se utilizar a escala Likert, na qual se atribuí pontos que representam a expressão da percepção dos usuários, podendo ser, “excelente”, “péssimo”, “concordo totalmente”, “discordo totalmente” ou outros. Os questionários podem ser perguntas diretas sobre o parâmetro de desempenho, por exemplo, “como você avalia clareza das informações para a elaboração da prestação de contas?”.

Desse modo, as capacitações realizadas pela DRADS para a orientação dos municípios poderá ser melhor elaborada, conforme a necessidade de cada município, além da elaboração de novos métodos que poderão beneficiar tanto os municípios quanto a própria DRADS.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBULQUERQUE, S. A. CRUS, J. F. Um Sistema Único de Assistência Social para o Brasil \_\_\_\_\_. In: **Rede SUAS: gestão e sistema de informação para o Sistema Único de Assistência Social** / organizado por Luziele Tapajós e Roberto Wagner da Silva Rodrigues – Brasília: Secretaria Nacional de Assistência Social, 2007. 141 p. Disponível em: <[http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia\\_social/Livros/RedeSuas\\_gestaoesistema.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Livros/RedeSuas_gestaoesistema.pdf)> Acesso em: nov. de 2015

CALMON, K. M. N. DIVONZIR, A.G. **A experiência de avaliação do plano Plurianual (PPA) do Governo Federal no Brasil**. Ipea/CEPAL Planejamento e Políticas Públicas, No 25. jul/dez 2002. p. 5-41 Disponível em:<<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/61>> Acesso em: nov. de 2015

CARNEIRO, R. MENICUCCI, T. M G. Gestão pública no século XXI : as reformas pendentes . \_\_\_\_\_. In **Fundação Oswaldo. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. p. 135-194. Disponível em:<<http://books.scielo.org>> Acesso em: nov. de 2015

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Mc. Graw-Hill, 1987. 381 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.**- 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 650 p.

COELHO, H. F. C. **Estudo do impacto de práticas de governo eletrônico na redução de ineficiências causadas por disfunções burocráticas na Secretaria da Fazenda do estado de São Paulo.** XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. 25 p. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0060106.pdf>> Acesso em: fev. 2016

GRATERON, I. R. G. **Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Setor Público.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIEPEAFI, nº21 - Maio a Agosto/1999. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/cest/n21/n21a02.pdf>> Acesso em: fev. 2016

LEÃO, F. R. C. SOUZA, G. G. **A automação do inventário patrimonial: a experiência de Pernambuco no controle e localização dos bens móveis.** VII Congresso de Gestão Pública CONSAD. Brasília/DF – março de 2014. 24 p. Disponível em:<[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2015/CONSAD/087\\_a\\_Automacao\\_do\\_Inventario\\_Patrimonial.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2015/CONSAD/087_a_Automacao_do_Inventario_Patrimonial.pdf)> Acesso em: fev. 2016

MAGNUS, C. O. **Controle interno financeiro em uma entidade sem fins lucrativos.** 2007. 49 folhas. Monografia do Curso de Ciências Contábeis: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293891>> Acesso em: fev. 2016

MARTINS, P V. **Administração e Controle Patrimonial.** EGEM – Escola de Gestão Municipal. Novembro de 2012. 51 p. Disponível em: <[http://eventos.fecam.org.br/arquivosbd/paginas/1/0.751859001352226984\\_apo\\_stila\\_egem.pdf](http://eventos.fecam.org.br/arquivosbd/paginas/1/0.751859001352226984_apo_stila_egem.pdf)> Acesso em: dez. de 2015

NOGUEIRA, A. F. M. **Relações de trabalho no setor público**. III Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia. 2005. PUC-SP 31p. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)> Acesso em: fev. de 2016

POSHMANN, M. **Desenvolvimento, trabalho e renda no Brasil- Avanços recentes no emprego e na distribuição dos rendimentos**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2010. 104 p. Disponível em: <<http://www.fpa.org.br/node/8295>> Acesso em: nov. de 2015

REZENDE, F. **Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução**. CEPAL/IPEA. LC/BRS/R.205 Junho de 2009 . 56 p. Disponível em: <<http://www.cepal.org/pt-br/publicaciones/28398-planejamento-no-brasil-auge-declinio-e-caminhos-para-reconstrucao>> Acesso em: nov. de 2015

SALVADOR, E. **O controle democrático no financiamento e gestão do orçamento da Seguridade Social no Brasil**. Textos & Contextos - Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 40 - 51, jan./jul. 2012. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/fass/article/view/11659>> Acesso em: nov. de 2015

SÃO PAULO (ESTADO). **DECRETO Nº 49.688, DE 17 DE JUNHO DE 2005** <<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/78.pdf>> Acesso em: dez. 2015

SÃO PAULO (ESTADO), Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP Disponível em: < <http://www.fundap.sp.gov.br/>> Acesso em: dez. 2015

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Desenvolvimento Social- SEDS- Disponível em: < [http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional\\_sobre](http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/institucional_sobre)> Acesso em: dez. 2015

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Educação. **Manual de Gestão de Recursos Humanos na Unidade Escolar**. 2012. 65 p. Disponível em: <[http://www.recursohumanos.sp.gov.br/certificasp/Arquivos/Manual\\_de\\_Gestao\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_na\\_Unidade\\_Escolar.pdf](http://www.recursohumanos.sp.gov.br/certificasp/Arquivos/Manual_de_Gestao_de_Recursos_Humanos_na_Unidade_Escolar.pdf)> Acesso em: dez. de 2015

SÃO PAULO (ESTADO). **Portaria Conjunta CAF-CAS-1, de 17-1-2013**. Diário Oficial do Estado de São Paulo. Nº 15 – DOE de 23/01/13 – Seção 1 – p.8. Disponível em: <[ftp://ftp.saude.sp.gov.br/ftpsessp/bibliote/informe\\_eletronico/2013/iels.jan.13/Iels16/E\\_PT-CJ-CAF-CAS-1\\_170113.pdf](ftp://ftp.saude.sp.gov.br/ftpsessp/bibliote/informe_eletronico/2013/iels.jan.13/Iels16/E_PT-CJ-CAF-CAS-1_170113.pdf)> Acesso em: fev. 2016

SOUZA, C. **Governos locais e gestão de políticas sociais universais**. *São Paulo Perspec.* [online]. 2004, vol.18, n.2, p. 27-41. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0102-88392004000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-88392004000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acessado em: nov. 2015

ÚNICA GRÁFICA E EDITORA. **Ficha Modelo 100**. 2016 Disponível em: <<http://www.unicagrafica.com.br/index.php/impressos-padronizados/>> Acesso em: fev. 2016

VAITSMAN, J. ANDRADE, G. R. B. FARIAS, L. O. **Proteção social no Brasil: o que mudou na assistência social após a Constituição de 1988**. *Ciência e Saúde Coletiva*, 14(3): 731-741. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232009000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232009000300009&script=sci_arttext)> Acesso em: nov. de 2015