

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

Maria Gorete da Costa Castro

**A GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA MUNICIPAL**  
**DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2009

Maria Gorete da Costa Castro

**A GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA MUNICIPAL  
DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Maria Gorete da Costa Castro

**A GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA MUNICIPAL**  
**DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Conceito Final: A  
Aprovado em 28 de novembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

---

Profª Drª Marina Keiko Nakayama – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto - Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
UFRGS

---

Profª Drª. Christine da Silva Schröder - Universidade Federal do Rio Grande do Sul -  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Secretário Adjunto da Secretaria da Fazenda do Município de Porto Alegre, Zulmir Breda, por ter autorizado a realização da presente pesquisa.

Aos colegas, que participaram voluntária e espontaneamente das entrevistas, verbalizando o seu desejo de sucesso deste trabalho.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Marina Keiko Nakayama, pela atenção e profissionalismo demonstrados.

À Prof<sup>a</sup> Melissa Moura Mello pela realização da revisão ortográfica e tradução do resumo da pesquisa.

A Tiago da Costa de Lima pelo incentivo, apoio, colaboração e companheirismo durante a realização desta Especialização.

**OBRIGADA A TODOS!**

## RESUMO

A capacidade individual, o ambiente de trabalho – físico e de relacionamentos –, bem como os instrumentos e materiais disponíveis para a execução do trabalho foram definidos por estudos ao longo do século XX como fatores que contribuem para a eficiência organizacional. Entretanto, a análise da influência desses fatores na área pública ainda é tímida, já que ainda faltam estudos específicos sobre o comportamento dos servidores públicos. Estes, ao contrário dos funcionários de empresas privadas, sofrem a influência positiva ou negativa da estabilidade no emprego. Há dificuldade, também, de alinharem-se aos objetivos e metas de cada gestão que se apresenta no Governo, diferentemente das empresas privadas, onde não ocorrem trocas periódicas de administração. A Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre possui cerca de quatrocentos e cinquenta servidores e precisava de uma análise das necessidades de motivação, desenvolvimento e comprometimento do seu quadro funcional na busca do alinhamento aos objetivos e metas estabelecidos pela gestão atual. Assim, o propósito da pesquisa é responder quais são as necessidades existentes na área de gestão de pessoas e que medidas estratégicas devem ser adotadas para que tal objetivo seja atendido. Trata-se de uma pesquisa diagnóstico-descritiva, com delineamento de estudo de caso e forma de abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas, mediante roteiro semi-estruturado, em que os assuntos foram organizados de acordo com as seguintes categorias: Ambiente Organizacional; Fatores Motivacionais; Envolvimento no Trabalho; Grau de Especialização; Conhecimento dos Objetivos e Metas da Secretaria. Foram entrevistados 38 servidores que, voluntariamente, dispuseram-se a colaborar com a pesquisa, demonstrando anseio por seu resultado, pois este é o primeiro estudo realizado nesta área na Secretaria. A base teórica apresenta foco nos assuntos abordados pelos entrevistados e nas sugestões de medidas estratégicas apresentadas pela pesquisadora. Os resultados apontam para uma Secretaria mais técnica do que política, cuja principal vantagem é a remuneração diferenciada através de gratificações específicas, que apresenta gradativa melhora no ambiente físico, mas problemas no que diz respeito às relações interpessoais, interdepartamentais e de liderança. As sugestões apresentadas pela pesquisadora dizem respeito à implantação de estrutura organizacional para planejamento em gestão de pessoas, readequação das atividades da área de RH da Secretaria, desenvolvimento de chefias e identificação de competências.

Palavras-chave: gestão de pessoas, motivação, comprometimento, alinhamento.

## ABSTRACT

The individual capacity, the work environment – physical and of relationships – as well as the tools and materials available for work activity were defined by studies over the XX century as factors contributing to organizational efficiency. However, the analysis of the influence of these factors in the public sector is still tenuous, since there are no specific studies on the behavior of public employees. These, unlike the private company employees, are influenced positively or negatively by their job stability. It is also difficult to them to align themselves to the objectives and goals of the current administration of the Government, unlike private companies, where administration changing is not so common. The Municipal Secretary of Finance of Porto Alegre has about four hundred and fifty employees and also needed a motivation, development and commitment analysis of its staff in pursuit of alignment with the goals and objectives established by the current administration. Thus, the study's purpose is to answer what are the needs in the area of people management and policy measures should be adopted to ensure this goal is met. This is a descriptive diagnostic study, with design of case study and a qualitative approach. Interviews were conducted through semi-structured, in which subjects were organized in the following categories: Environment Organizational; Motivational Factors; Involvement at Work; Degree of Specialization; Knowledge of the objectives and goals of the Secretariat. 38 employees were interviewed and they, voluntarily, undertook to cooperate with the research, demonstrating their desire for results, because this is the first study in this area. The theoretical base has focused on issues raised by respondents and the suggestions of policy measures presented by the researcher. The results indicate a Secretariat technical rather than policy, whose main advantage is the differential payment through specific bonuses, which provides gradual improvement in the physical environment, but problems with regard to interpersonal relations, and departmental leadership. The suggestions made by the researcher concerning the implementation of organizational structure for planning in human resources management, retrofit activities of the HR Department, development of leadership skills and identification.

Keywords: people management, motivation, commitment, alignment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional principal da SMF .....	12
Quadro 1 – Grupos Informais - Benefícios e Problemas .....	23
Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista por Categorias .....	36
Quadro 3 – Demonstrativo das Opiniões por Categoria .....	41

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>3</b>	<b>A SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE.....</b>	<b>12</b>
3.1	ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO.....	13
3.2	ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO.....	15
<b>4</b>	<b>BASE TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
4.1	A NATUREZA DAS PESSOAS.....	17
4.2	A NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
<b>4.2.1</b>	<b>Ética.....</b>	<b>19</b>
4.3	A NATUREZA DAS ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS.....	20
4.4	O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
<b>4.4.1</b>	<b>Efeitos do Conflito.....</b>	<b>22</b>
4.5	OS GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS.....	23
4.6	APRENDIZAGEM EM EQUIPE.....	24
4.7	SATISFAÇÃO E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO.....	25
4.8	GESTÃO DE PESSOAS – MUDANÇA DE PARADIGMAS.....	26
<b>4.8.1</b>	<b>A Gestão das competências.....</b>	<b>26</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento.....</b>	<b>28</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Desenvolvimento da liderança.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
5.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO.....	32
5.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	34
5.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	34
5.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
6.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	42
6.2	FATORES MOTIVACIONAIS.....	43
6.3	ENVOLVIMENTO NO TRABALHO.....	44



6.4	GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO .....	45
6.5	CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DA SMF .....	45
<b>7</b>	<b>SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DE MEDIDAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>47</b>
7.1	IMPLEMENTAÇÃO DA ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO .....	47
7.2	REESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EQUIPE DE PESSOAL .....	47
7.3	DESENVOLVIMENTO DE CHEFIAS .....	48
7.4	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO E DOS SERVIDORES.....	48
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO A – DECRETO N° 14150/2003 .....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO B – DECRETO N° 15322/2006 .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO C – DECRETO N° 16129/2008 .....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE B – CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das formas de gestão de pessoas aplicadas pelas organizações foi fundamentada nas teorias administrativas desenvolvidas ao longo do século XX, quando o comportamento humano passou a ser estudado por psicólogos, sociólogos e antropólogos em busca da compreensão de sua influência no desempenho das organizações. Primeiramente, os estudos tiveram como foco as influências exercidas pelas relações sociais, formais e informais sobre a produtividade dos trabalhadores. A interação entre os grupos em contexto de trabalho foi objeto de estudos de Follet e Barnard, enquanto Elton Mayo identificou as influências das relações sociais sobre o nível de produtividade. Ainda, Argyris, Maslow, McGregor e Herzberg realizaram pesquisas baseadas na ciência do comportamento, tendo como foco o estudo sobre as motivações humanas (KIENEN, WOLFF, 2002).

Em busca de identificar quais os fatores que contribuem para a eficiência organizacional, Schein (1982) apresenta, além da motivação, a capacidade da pessoa, a natureza da situação de trabalho, os instrumentos e materiais disponíveis para executar o trabalho, a natureza da tarefa em si e a capacidade da direção de coordenar o esforço dos funcionários, dos grupos e departamentos, como fatores que contribuem para uma performance organizacional eficiente. O gerenciamento de pessoas em contextos organizacionais significa criar condições para o desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho de cada um, objetivando tornar os funcionários mais eficientes, eficazes, participativos, satisfeitos e realizados profissionalmente.

Schein (1982, p.75) enfatiza que “os dirigentes devem aprender a valorizar as diferenças e valorizar o processo diagnóstico que revela as diferenças”. Para isso, podem utilizar a capacidade de percepção, pois segundo Macedo et al (2005, p.21): “a percepção é uma ferramenta extremamente útil nos relacionamentos, fundamental para o autodesenvolvimento e para aguçar a interpretação de sinais interiores e exteriores, permitindo formar impressões de outra pessoa, na esperança de compreendê-la”.

Considerando-se que o trabalho representa o espaço de atuação e afirmação do indivíduo, o momento atual impõe uma revisão nos pressupostos de sua formação profissional, seja por meio do desenvolvimento de competências, ou do estímulo à reflexão a respeito do papel exercido em relação ao aprendizado e à capacidade de assumir responsabilidade pela própria existência, na condição de ser humano e cidadão. De acordo

com McLagan e Christo (2000 apud ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 24): “o desafio é envolver e emocionar as pessoas, para que haja uma ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe, na formação de grupos de trabalho, gerências de projetos e estruturas matriciais”.

E é nesse sentido que a temática da aprendizagem organizacional cresce em importância, considerando-se que é cada vez maior a velocidade de produção de conhecimento. Este, por sua vez, torna-se obsoleto mais rapidamente, um número maior de pessoas devem aprender mais em menos tempo, sendo necessária uma maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. Macedo et al (2005, p. 139) conclui: “a aprendizagem nas organizações é um fator estratégico e vital para os processos de inovação e de mudanças sistêmicas”.

Drucker (1980 apud MACÊDO, 2005, p.45) descreve o papel a ser desempenhado pelo trabalhador da sociedade do conhecimento:

Deve ser responsável pelo seu próprio trabalho; deve administrar-se por objetivos e autocontrole; deve tornar-se responsável pelo constante aperfeiçoamento de toda a operação (o que os japoneses chamam de “aprendizado contínuo”); deve partilhar da responsabilidade de resolver e estabelecer metas e objetivos da organização; e deve participar das decisões da empresa.

A escolha do presente tema ocorreu a partir da observação, como servidora da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, da falta de uma análise das necessidades de motivação, desenvolvimento e comprometimento em busca do alinhamento dos servidores aos objetivos e metas traçados pela Secretaria Municipal da Fazenda do Município de Porto Alegre, bem como da existência de poucos estudos na área de gestão de pessoas na esfera pública. Entende-se que o comportamento dos servidores públicos deve ser analisado de forma diferenciada, considerando-se a influência da estabilidade no emprego e das trocas periódicas de Administração. Portanto, o problema a ser respondido na presente pesquisa é: quais as necessidades existentes na área de gestão de pessoas e que medidas estratégicas podem ser adotadas visando propiciar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar as necessidades existentes na área de Gestão de Pessoas e apresentar sugestões de medidas estratégicas para aplicação na Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre, visando possibilitar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria.

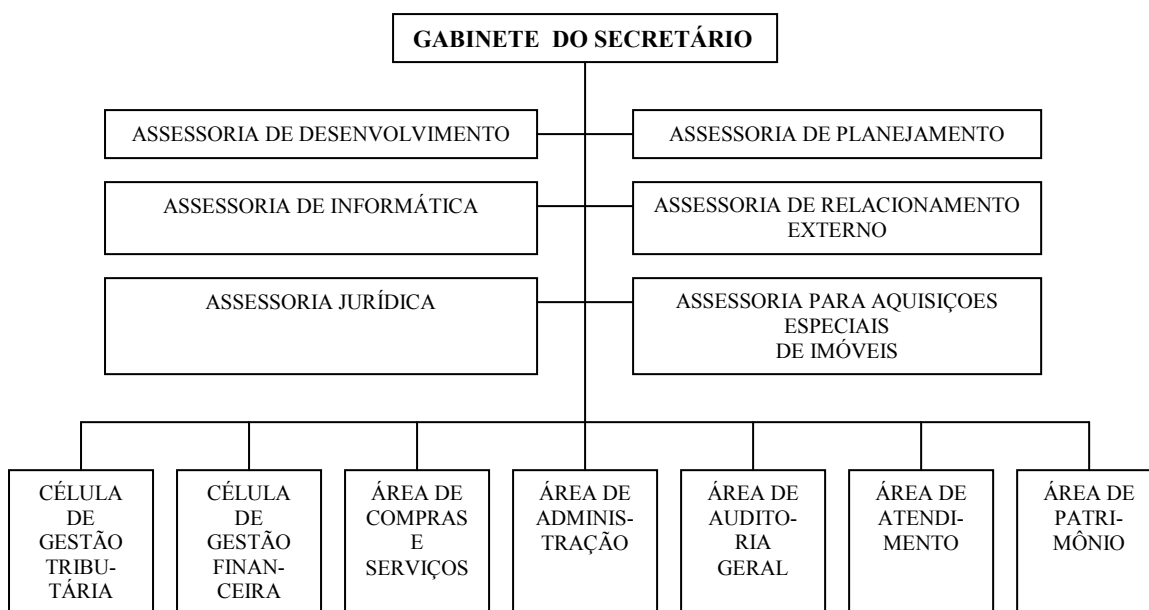
### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar as necessidades existentes em Gestão de Pessoas na Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre;
- b) Verificar medidas estratégicas que possibilitem o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria.

### 3 A SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA DE PORTO ALEGRE

A Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) integra a Administração Direta da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e tem por finalidade essencial a gestão financeira e tributária, bem como a administração patrimonial, contábil e material do Município. Em 28 de março de 2003, o Decreto 14.150 (Anexo A) aprovou e instituiu o Regimento da Secretaria, regulamentando a nova estrutura organizacional, as competências e definindo nomenclaturas.

A nova estrutura organizacional instituída (Figura 1) surgiu a partir de estudo desenvolvido por empresa de consultoria contratada através do Projeto de Modernização Administrativa.



**Figura 1 – Estrutura Organizacional principal da SMF**

Fonte: Decreto Municipal nº 14.150/2003

O Decreto nº 14150/2003 instituiu, ainda, as seguintes instâncias colegiadas de âmbito interno:

- a) Comitê de Gestão Estratégica;
- b) Comitê de Gestão Operacional;
- c) Rede de Inovações Institucionais.

O Comitê de Gestão Estratégica, coordenado pelo Secretário, tem por objetivo traçar as ações estratégicas da SMF e acompanhar os resultados alcançados. Para isso, envolve a alta administração e as áreas-fim da Secretaria. Compõem o Comitê: o Secretário Adjunto, as Assessorias de Planejamento, de Desenvolvimento, de Relacionamento Externo, de Informática e Jurídica, além dos gestores das Células e Áreas.

O Comitê de Gestão Operacional, por sua vez, é formado por representantes indicados pelas Células e Áreas e pelas Assessorias de Informática e Jurídica. Seu objetivo é a promoção da articulação entre todas as unidades organizacionais, de forma a garantir os resultados esperados.

A Rede de Inovações Institucionais, por fim, é coordenada pela Assessoria de Desenvolvimento. É composta por todas as Assessorias das Células e Áreas da SMF.

### 3.1 ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO

Conforme artigo 7º do Decreto nº 14.150/2003, compete à Assessoria de Desenvolvimento:

- I – coordenar o Comitê de Gestão Operacional e a Rede de Inovações Institucionais;
- II – realizar as atividades referentes ao acompanhamento dos resultados da Secretaria, através da estruturação e acompanhamento dos indicadores de resultados da organização, definidos pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- III – elaborar propostas para melhoria do desempenho da SMF;
- IV – propor ao Comitê de Gestão Estratégica alterações na política de recursos humanos, bem como acompanhar a sua aplicação na SMF;
- V – acompanhar a Assessoria de Informática na tarefa de gerir a tecnologia da informação;
- VI – gerir os processos de trabalho na organização;

- a) identificar novas técnicas de gestão e operações, bem como ferramentas de controle do desempenho e qualidade, avaliando sua aplicabilidade na organização e implantando-as;
- b) acompanhar por meio de visitas de verificação, o desenvolvimento, pelas demais unidades organizacionais, de normas e procedimentos de modo a padronizar e orientar as rotinas de trabalho, bem como orientar o Setor de Documentação na elaboração e utilização de manuais internos.

VII – no campo da gestão de projetos:

- a) desenvolver metodologia de gestão de projetos para a SMF, promovendo a integração das equipes para fortalecer suas execuções;
- b) assessorar o Comitê de Gestão Operacional em suas iniciativas, executando e gerenciando os projetos decorrentes, bem como secretariá-lo;
- c) promover a absorção, pelas unidades da Secretaria, das técnicas, conhecimentos e informações desenvolvidos no âmbito dos projetos internos e do Município de Porto Alegre;
- d) elaborar relatórios gerenciais para acompanhamento dos resultados dos projetos pelo Comitê de Gestão Estratégica, promovendo medidas para a transparência na utilização dos recursos aplicados, em conjunto com a Assessoria de Relacionamento Externo;
- e) elaborar projetos e tomar iniciativas para viabilização de sua execução;
- f) gerenciar os projetos internos, coordenando as atividades, atualizando e avaliando suas informações físico-financeiras, formando equipes, avaliando seu desempenho e divulgando os resultados obtidos;
- g) gerenciar os projetos externos, apoiando o Secretário na seleção de representantes da SMF ou na formação das equipes e estabelecendo mecanismos para seu acompanhamento físico-financeiro de forma integrada.

VIII – no campo da padronização das informações:

- a) levantar junto às unidades organizacionais os relatórios gerenciais necessários para sua operação;
- b) mapear fontes de informações e responsáveis, de acordo com as necessidades da SMF;
- c) apoiar a Assessoria de Relacionamento Externo na obtenção de informações e relatórios gerenciais;
- d) estabelecer regras para a produção de informações gerenciais na SMF, de acordo com as diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- e) avaliar e acompanhar a atualização das informações voltadas ao atendimento dos contribuintes.

IX – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

X – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

É importante informar que a Assessoria de Desenvolvimento não está implementada.

### 3.2 ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

A Área de Administração (ADM), conforme art. 37 do Decreto nº 14.150/2003, é responsável por várias ações. Dentre as quais, pode-se citar a de prover a SMF das condições necessárias para a alocação dos recursos humanos, tecnológicos, materiais, físicos e financeiros necessários ao cumprimento de sua missão; promover a integração das atividades de apoio à SMF; estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da SMF; apoiar o Secretário, suas Assessorias e o Comitê de Gestão Estratégica nas decisões relativas à sua área de competência; subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro da sua área de atuação; representar a SMF junto a organizações da Administração Direta e Indireta, com competências correlatas; participar da elaboração e implantação dos planos e projetos implementados pela SMF; no campo de organização e sistemas, apoiar as Áreas e Células no desenvolvimento, atualização e disponibilização de manuais de procedimentos, em consonância com as orientações da Assessoria Jurídica e com as necessidades operacionais da SMF; desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação de servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e, por fim, exercer outras competências inerentes a sua área de atuação.

No que diz respeito à sua formação, a ADM é composta pela Assessoria Orçamentária e Financeira, Equipe de Pessoal e Equipe de Apoio. A Equipe de Pessoal tem por competência, entre outras, a elaboração de análises técnicas relativas às questões de pessoal; o planejamento, coordenação e orientação das atividades relacionadas ao preparo da folha de pagamento de pessoal; a elaboração e manutenção, em conjunto com a Assessoria de Desenvolvimento, do Programa Permanente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, aprovado pelo Comitê de Gestão Estratégica da SMF; o assessoramento aos dirigentes das unidades organizacionais na gestão de pessoas; a elaboração de propostas de treinamento, promovendo iniciativas para a captação de recursos para seu desenvolvimento, bem como a manutenção de relacionamento com outras organizações de treinamento.

A estrutura da SMF, na forma apresentada neste trabalho, tem por objetivo destacar as Áreas relacionadas à gestão de pessoas, constantes na estrutura formal da Secretaria que, posteriormente, na apresentação dos resultados da pesquisa, recebem uma análise quanto à sua efetividade, a partir do levantamento das percepções dos servidores.



É importante ressaltar, ainda, que o citado Decreto foi alterado posteriormente pelos Decretos nºs 15.322/2006 (Anexo B), que trocou a denominação da Área de Aquisições e Materiais para Área de Compras e Serviços, e 16.129/2008 (Anexo C), que modificou a estrutura interna da Célula de Gestão Tributária.

## 4 BASE TEÓRICA

### 4.1 A NATUREZA DAS PESSOAS

A definição de um conceito para natureza humana é um dos problemas enfrentados pela psicologia organizacional. A pesquisa nas teorias da motivação norteia a tentativa de explicar o que move as pessoas a trabalharem, suas necessidades e escalas de valor. Cada pessoa é um ser individual, com experiências próprias que acentuam as diferenças biológicas já existentes, cabendo à administração tratar os funcionários de maneiras diferentes de forma a motivá-los (NEWSTROM, 2008).

Assim, cada funcionário percebe seu universo de trabalho de forma diferenciada. Os gerentes devem, portanto, estar preparados para as diferenças perceptivas entre seus funcionários, aceitando-os como seres emocionais e administrando-os individualmente. Buscar identificar os fatores motivacionais de forma individual possibilita um melhor gerenciamento.

Robbins (2005, apud BERGUE, 2007, p.298) associa a motivação “a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para determinado propósito”. Newstrom (2008, p. 10) reforça que “a motivação é essencial para a operação de uma organização. Independentemente da quantidade de tecnologia e equipamentos que uma organização possua, esses recursos não podem ser colocados em operação até que sejam liberados e conduzidos por pessoas que estejam motivadas”. Considerando-se que as pessoas são motivadas por aquilo que elas mesmas desejam para si, cabe à administração mostrar aos funcionários como certas ações aumentarão seu desejo de realização das necessidades pessoais.

A participação na tomada de decisões, por exemplo, é uma das formas de motivar funcionários, fazendo com que esses se sintam importantes ao contribuírem para o sucesso da organização. Essa prática é chamada *empowerment*. É importante, portanto, para entender o funcionamento das organizações, compreender a natureza das pessoas, pois sem estas não há organização.

## 4.2 A NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, a partir da sociologia, são sistemas sociais. Consequentemente, as atividades existentes no seu interior são governadas tanto por leis sociais quanto por leis psicológicas, pois da mesma forma que as pessoas possuem necessidades psicológicas, também possuem papéis e **status** sociais. Assim, o comportamento é influenciado tanto pelos grupos sociais como por seus impulsionadores individuais.

De fato, dois tipos de sistemas sociais existem lado a lado no interior das organizações. Um deles é o sistema social (oficial) formal, e o outro é o sistema social informal. Kramer e Faria (2007, p.3) postulam que:

Cada organização possui uma configuração singular que a caracteriza e influencia o comportamento dos indivíduos. Essa configuração traduz as exigências do ambiente, os objetivos e estratégias organizacionais, a cultura local, as características de cada indivíduo e dos grupos que eles formam, as interações interpessoais e as relações entre empregados e organização, incluindo os vínculos.

Afirmam, ainda, que “o indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos pelas relações que mantém com o outro no jogo de identificações. É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos”. No mesmo sentido, Zimermam (1997a apud KRAMER; FARIA, 2007, p. 3) entende que, “na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros”.

Os vínculos entre os funcionários e dos funcionários com a organização ocorrem a partir da convivência dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para que a relação seja de cooperação, é necessário que haja uma base comum de interesse mútuo. Os gerentes carecem da ajuda dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais e os funcionários carecem da organização para o atendimento dos seus objetivos pessoais. Essa mutualidade de interesses deverá existir para que a constituição de um grupo de trabalho faça sentido.

As gestões administrativas tendem a direcionar-se mais para a modificação das estruturas organizacionais do que para observar e modificar as ações das pessoas que compõem a organização. Contudo, nada adiantará realizar mudanças na estrutura organizacional se não for observado o que as pessoas fazem na organização (KIENEN, WOLFF, 2002).

O desenvolvimento da criatividade, da inteligência e das aptidões necessita ser adequadamente estimulado pela organização, objetivando o desenvolvimento das características psicológicas de seus membros. Do contrário, haverá bloqueio na liberação de suas energias para o trabalho (AGUIAR, 2005). Dornelles (2006, p.157) afirma que:

Toda organização reúne pessoas e tem certo poder sobre elas, mas desconsidera a contrapartida: o poder que estas pessoas por natureza detêm. É estratégico para a organização buscar a coalizão destas forças, fazer aflorar a liberdade de expressão entre seus membros.

Destaca-se, assim, a importância de uma gestão humanizada no sentido da reflexão conjunta, funcionários e organização, a respeito das responsabilidades a serem compartilhadas na realização do trabalho e dos fundamentos que deverão balizar o comportamento ético de cada um.

#### **4.2.1 Ética**

As organizações estão identificando cada vez mais a necessidade de tratar os funcionários de forma ética. Para isso, começaram a disponibilizar uma variedade de programas visando assegurar níveis mais elevados de desempenho ético por parte de gerentes e funcionários. Segundo Dornelles (2006, p. 80, 157),

uma mudança no contexto organizacional, por meio de relacionamentos transparentes e solidários, impõe uma ação humana esclarecida (gestão do conhecimento) para alcançar resultados eficientes e eficazes com aproveitamento de potencialidades e competências das pessoas. [...] Os trabalhadores precisam conhecer seus direitos, cumprir seus deveres e contribuir para manter o respeito mútuo nas relações superior-subordinado, pessoa-organização e desta com a sociedade. Somente vencendo essa etapa de compatibilização de objetivos, será possível falar em integração, colaboração e produtividade elevada.

E é neste sentido que cabe a gerência da organização analisar o contexto existente e as características ou perfis apresentados por seus funcionários, na tentativa de entender as suas atitudes frente ao trabalho que desenvolvem.

### 4.3 A NATUREZA DAS ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS

A percepção do ambiente pelos funcionários é determinada, na maioria das vezes, pelos sentimentos e crenças individuais, expressos através de atitudes. Para a análise do comportamento organizacional, é importante entender a natureza das atitudes dos funcionários relativamente ao seu emprego, sua carreira e à própria organização.

Independentemente do controle exercido pelos gerentes sobre os diversos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, cada funcionário possui características próprias, tais como otimismo, alegria, educação, pessimismo, tristeza ou irritação. Portanto, os funcionários podem ter como característica pessoal graus de afetividade maiores ou menores.

Segundo Dornelles (2006, p. 162),

estudos confirmam que o homem tende ao progresso. Todavia, vivenciando condições de trabalho adversas à sua realização e submetido a uma rotina diária, sua vida torna-se insustentável. Além da eficiência, o comportamento de uma pessoa se rege de acordo com outros valores, como: universalidade (atualização e networking); duração; eficácia; objetividade; estabilidade; confiabilidade.

Bennis (1995 apud MACÊDO, 2005, p. 107) afirma que “quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais e a tarefa a ser desempenhada, mais forte será o comprometimento profissional, o que dispensa controles estruturados”. O comprometimento, por sua vez, está diretamente ligado à ampliação da consciência do indivíduo. Nesse caso, as recompensas financeiras não são tão importantes quanto poder participar efetivamente da vida organizacional. Além disso, a existência de funcionários mais comprometidos em convivência com outros desinteressados pode gerar conflitos e cabe aos gerentes buscar o alinhamento para que todos possam trabalhar em sintonia.

### 4.4. O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito pode surgir a partir de discordâncias pessoais relativamente a:

- a) interdependência de tarefas;
- b) ambigüidade de papéis;

- c) políticas e normas;
- d) metas a serem alcançadas ou aos métodos utilizados para alcançá-las;
- e) diferenças de personalidade;
- f) comunicações ineficazes;
- g) diferenças com relação a atitudes, crenças e experiências;
- h) competição por recursos limitados;
- i) estresse pessoal.

Dornelles (2006, p. 87), afirma:

Nas organizações, a presença marcante do conflito entre interesses materiais e humanos exige alinhar decisões racionais e tratamentos subjetivos para o êxito de qualquer empreendimento. Uma questão mal formulada pode deslocar o foco da abordagem e inviabilizar a solução de problemas, postergando esclarecimento e resultados positivos.

Ainda, segundo Newstrom (2008, p.251), “o conflito pode ocorrer no íntimo de um funcionário, entre indivíduos ou grupos, e entre organizações, na medida em que elas competem entre si”.

Em nível intrapessoal, o conflito está associado ao desempenho de papéis conflitantes. Exemplo disso ocorre quando o gerente de uma equipe responsável pela proteção e ampliação de seus recursos também é membro do grupo executivo encarregado de reduzir custos operacionais.

Em nível interpessoal, por sua vez, o autoconceito é ameaçado, uma decepção séria ocorre e as relações deterioram-se. Algumas vezes, os temperamentos de duas pessoas são incompatíveis e suas personalidades colidem. Em outros casos, os conflitos desenvolvem-se a partir de falhas nas comunicações ou de diferenças nas percepções. Newstrom cita como fontes de conflito interpessoal, a mudança organizacional, os diferentes conjuntos de valores, as ameaças ao status, as percepções contrastantes, a falta de confiança, os choques de personalidade e a falta de civilidade.

Finalmente, em nível intergrupar, o desafio gerencial é manter o conflito em nível moderado. No caso de conflito entre diferentes departamentos, por exemplo, é preciso que o conflito estimule o pensamento criativo sem interferir no desempenho das partes.

#### 4.4.1 Efeitos do Conflito

Muitas vezes, o conflito é inevitável, mas devem ser buscadas formas para que seja possível proporcionar resultados positivos. Um dos benefícios do conflito é oferecer um estímulo às pessoas para que elas procurem melhores abordagens, produzindo resultados mais expressivos. Ele as motiva para que se tornem mais criativas e, também, para que experimentem novas ideias.

Outro benefício é que alguns problemas, anteriormente ocultos, podem ser trazidos à superfície, na qual poderão ser confrontados e resolvidos. E no momento em que o conflito estiver resolvido, os indivíduos estarão mais comprometidos com o resultado devido ao seu envolvimento na solução (NEWSTROM, 2008). Contudo, segundo Dornelles (2006, p. 27), “se as pessoas não vislumbram soluções possíveis para as situações problemáticas, elas se acomodam e a motivação para o trabalho entra em declínio, pois a falta de identificação com o que fazem é o embrião da consciência alienada”.

Newstrom sugere (2008, p. 259):

Uma alternativa construtiva é a prática de comportamentos assertivos. A assertividade é o processo de manifestar sentimentos, de pedir mudanças legítimas e de dar e receber feedback honesto. [...] As pessoas assertivas são diretas, honestas e expressivas. Elas se sentem confiantes, ganham auto-respeito e fazem os outros se sentirem valorizados.

[...] Quando são confrontadas com uma situação intolerável, as pessoas assertivas a descrevem objetivamente, expressam suas reações emocionais e seus sentimentos, e desenvolvem um sentimento de empatia com relação à posição da outra pessoa. Então, oferecem alternativas para a resolução de problemas e indicam as conseqüências (positivas ou negativas) que virão.

Mas para alguns indivíduos, é difícil enfrentar os conflitos que surgem no ambiente de trabalho. Há gerentes que por não apresentarem as habilidades exigidas, sentem-se vulneráveis frente ao poder exercido pela outra pessoa ou pelo grupo, seja formal ou informal, envolvido no conflito.

#### 4.5 OS GRUPOS FORMAIS E INFORMAIS

Os grupos formais são criados pela gerência para desenvolver determinada tarefa, relacionada à missão da organização. Podem ser permanentes (unidades, setores) ou temporários (comissões, grupos de trabalho).

Os grupos informais surgem espontaneamente, a partir do momento em que há uma combinação de fatores “formais” (localização física, natureza do trabalho desenvolvido, horários) e necessidades humanas (grau de necessidade que cada um tem de relacionar-se) (SCHEIN, 1982).

Na década de 1930, os resultados dos estudos na Western Electric despertaram o interesse pelas organizações informais devido à conclusão da importância exercida pela organização informal no desenvolvimento do trabalho. Os benefícios e problemas ocasionados pela formação de grupos informais podem ser listados como segue:

BENEFÍCIOS	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ proporcionar um sistema global mais eficaz;</li> <li>➤ diminuir a carga de trabalho da gerência;</li> <li>➤ ajudar a fazer com que o trabalho seja realizado;</li> <li>➤ encorajar a cooperação;</li> <li>➤ compensar as deficiências das capacidades do gerente;</li> <li>➤ proporcionar satisfação e estabilidade aos grupos de trabalho;</li> <li>➤ melhorar a comunicação;</li> <li>➤ oferecer uma válvula de escape para as emoções dos funcionários;</li> <li>➤ encorajar os gerentes a planejar e a agir mais cuidadosamente; e</li> <li>➤ contribuir para uma coesão mais elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ facilidade no surgimento de boatos indesejáveis;</li> <li>➤ encorajamento de atitudes negativas;</li> <li>➤ resistência a mudanças;</li> <li>➤ surgimento de conflitos interpessoais e intergrupais;</li> <li>➤ rejeição e o assédio a alguns funcionários;</li> <li>➤ enfraquecimento da motivação e da satisfação;</li> <li>➤ operação fora do controle da administração;</li> <li>➤ apoio à complacência; e</li> <li>➤ desenvolvimento de conflitos de papel</li> </ul>

**Quadro 1 – Grupos Informais - Benefícios e Problemas**

Fonte: Newstrom (2008)

A administração não pode simplesmente abolir as organizações informais, mas pode aprender a conviver e exercer certo grau de influência sobre elas. Entre as diretrizes para ação da administração apontadas por Newstrom (2008, p. 283), incluem-se:

1. Aceitar e compreender as organizações informais;
2. Identificar os vários níveis de atitudes e comportamentos no interior delas;



3. Considerar os possíveis efeitos sobre os sistemas informais quando realizar qualquer tipo de ação;
4. Integrar o máximo possível os interesses dos grupos informais com aqueles da organização formal;
5. Evitar tornar as atividades formais desnecessariamente ameaçadoras para as organizações informais.

Portanto, a organização deverá combinar um sistema formal predominante com um sistema informal bem desenvolvido, pois o primeiro manterá a organização na direção dos seus objetivos e o segundo manterá a coesão e o espírito de equipe.

#### 4.6 APRENDIZAGEM EM EQUIPE

Segundo Senge (1999, p. 263), “a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. A aprendizagem em equipe baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada e envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda “atenção” ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Ainda, de acordo com Senge (1999, p.265),

a aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho. Algumas das maiores forças são o que Chris Argyris chama de “rotinas defensivas”, formas habituais de interação que protegem a nós, e aos outros, de ameaças ou constrangimentos, mas que também nos impedem de aprender.

A aprendizagem em equipe ainda é pouco difundida nas organizações públicas, onde a individualidade é muito preservada. Porém, é possível vislumbrar algumas situações de trabalho em equipe que resultam em uma maior satisfação e envolvimento do servidor com o trabalho desenvolvido.

#### 4.7 SATISFAÇÃO E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é o resultado de um conjunto de sentimentos e emoções positivas ou negativas apresentadas pelos funcionários em relação ao seu trabalho. Pode estar relacionada a uma atitude geral na organização ou à análise das várias partes do trabalho desenvolvido pelo funcionário. Nesse sentido, aspectos como ambiente físico de trabalho, remuneração, natureza das atividades realizadas, equipe à qual o funcionário pertence e supervisão recebida são importantes fatores que influenciam diretamente na maior ou menor satisfação do funcionário.

O envolvimento no trabalho, por consequência, decorre do grau de satisfação apresentado pelo funcionário, cabendo à organização a análise e a compreensão dos fatores que levam ao seu maior ou menor grau de envolvimento, bem como a adoção de medidas estratégicas baseadas no estudo do comportamento humano nas organizações. Segundo Kienen e Wolff (2002, p. 20), lidar com o comportamento humano em uma organização significa

levar em conta as complexas relações entre variáveis existentes: recursos disponíveis (conhecimento, experiências, habilidades, tecnologias); cultura organizacional; gestão administrativa; características estruturais (grau de burocratização, hierarquização, distribuição do poder).

Quanto à dificuldade dos administradores em gerenciar a ação humana para atingir os objetivos organizacionais, esta parece estar relacionada, principalmente, à falta de compreensão a respeito do comportamento humano. Nesse sentido, Kienen e Wolff (2002, p.24) alertam que “desconsiderar ou minimizar a importância de administrar o comportamento humano para atingir os objetivos organizacionais faz com que, cada vez mais, as organizações apresentem dificuldades em atingir seus objetivos”. Dornelles (2006, p. 167) enfatiza:

quando a dimensão humana é subestimada no processo operacional, dirigentes e dirigidos não se encontram do mesmo lado, o controle sobre a produção vai se diluindo ao longo do tempo, com queda de moral e produtividade. Isso porque não compartilham, efetivamente, do trabalho que realizam e cada pessoa age na proporção que lhe cabe pensar e decidir.

#### 4.8 GESTÃO DE PESSOAS – MUDANÇA DE PARADIGMAS

A gestão de pessoas surgiu a partir da identificação pelas organizações de que era necessária uma busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Já não eram mais suficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização, mas um estudo individualizado dos problemas e das estratégias relativas ao comportamento humano. Bitencourt (2001, p. 18) chama atenção para o processo vivenciado pelas organizações em termos de mudanças para a competitividade:

O processo caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, profundas e abrangentes em contraste às transformações vivenciadas na década passada quando o diferencial competitivo centralizava-se na questão do preço e qualidade do produto. Como reflexo dessas mudanças, observa-se no contexto organizacional uma valorização cada vez maior das pessoas. Este fato pode ser atribuído, entre outras razões, à necessidade que as organizações enfrentam em oferecerem respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, como as novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas.

Com a Administração Pública não é diferente. A busca por um melhor atendimento ao cidadão, através de políticas públicas nas áreas da saúde, assistência social, educação, esportes, cultura, judiciário, habitação, transportes, infra-estrutura urbana, e tantas outras áreas de sua competência, requer do servidor público postura ética, moral, equilibrada, consciente dos objetivos e metas da Instituição. Bitencourt (2001, p. 19) frisa que:

A mudança referida não é transitória, como aquelas relacionadas a novas técnicas ou operacionalização de ferramentas, ou a “modismos”. Trata-se de uma mudança na atitude das pessoas (ações que agregam valor às atividades e aos processos de trabalho). Sendo assim, torna-se necessário refletir sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e sobre as novas competências gerenciais que ofereçam suporte a esse tipo de mudança.

##### 4.8.1 A Gestão das competências

A discussão das competências organizacionais possibilita a integração da gestão de pessoas ao objetivo estratégico da instituição. Nesse sentido, a competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado, a organização, com seu conjunto próprio de competências,

decorrentes do seu processo de desenvolvimento, concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos. De outro lado, as pessoas, com suas competências próprias, aproveitadas ou não pela organização. Fleury e Fleury (2006, p. 30) apresentam a seguinte definição para a competência das pessoas: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2004, p. 28) menciona que “muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. Contudo, não há garantia de que as pessoas, detentoras dessas características, irão agregar valor à organização. Nesse sentido, o autor entende ser importante discutir, também, o conceito de entrega. Ele afirma que, embora, na prática, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em razão do que estas entregam, o sistema formal, geralmente concebido a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem.

Logo, quando há a entrega da competência por parte do servidor, há uma agregação de valor à instituição, ou seja, a entrega é efetiva e permanece mesmo que o servidor se afaste da instituição. Logo, agregar valor não é atingir metas de arrecadação, por exemplo, mas a melhoria dos processos e a introdução de tecnologias para que haja um aumento da arrecadação.

Dutra (2004) identifica três abordagens metodológicas, não conflitantes entre si, que podem ser utilizadas, concomitantemente, possibilitando maior segurança no processo:

- a. identificação das pessoas com *performance* acima da média e das competências diferenciadoras que contribuem para que tenham uma *performance* superior;
- b. identificação das competências individuais das pessoas-chave da organização;
- c. identificação das competências por trajetória de carreira existente na organização.

As três abordagens exigem a realização de um levantamento por meio de entrevistas que, posteriormente, terão seus resultados tabulados e trabalhados para a obtenção de uma melhor sincronia das competências individuais com os objetivos e metas da organização. Segundo Dutra (2004, p. 32):

Cabe notar que a interpretação de qualquer descrição será subjetiva e essa subjetividade poderá ser minimizada quando as expectativas da empresa em relação à pessoa forem expressas de forma clara; quando forem construídas coletivamente,

expressando o vocabulário e a cultura da comunidade e quando as descrições das várias entregas estiverem alinhadas entre si.

Portanto, o maior desafio para as organizações é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias e aos objetivos organizacionais. Uma das formas de enfrentar este desafio é através do treinamento e desenvolvimento funcionais.

#### **4.8.2 Treinamento e desenvolvimento**

Treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas constituem importantes instrumentos na busca pela eficiência, eficácia e efetividade do servidor público, mas é importante esclarecer as diferenças conceituais existentes entre os dois termos. Bergue (2007) apresenta as seguintes definições:

Treinamento pode ser definido como atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo;  
Desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada.

A definição pela implantação de uma política de treinamento e desenvolvimento no setor público deve ser devidamente documentada na forma de um plano de gestão específico, articulado com os demais planos setoriais existentes, que identifique as linhas prioritárias de atuação. A escolha por treinar ou desenvolver os servidores, portanto, deve ser baseada no mapeamento e diagnóstico prévios das demandas, bem como na identificação dos recursos disponíveis.

Um instrumento citado por Bergue (2007) é o “mapa do conhecimento” que, ao ser elaborado, constitui um importante instrumento para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva do conhecimento em organizações públicas. Trata-se de um demonstrativo onde é identificada a distribuição do conhecimento na organização e o grau de convergência deste conhecimento com a estratégia organizacional. Esse mapa permite diagnosticar a distribuição, a intensidade e o potencial do capital intelectual disponível na organização.

O nível de qualificação dos servidores, o desenvolvimento de tecnologia e o seu emprego são, entre outros, fatores de aferição da distribuição do conhecimento na organização. Os gestores, ao tomar ciência do capital intelectual colocado à sua disposição, estarão quase que compelidos a empregar esses recursos potenciais disponíveis, beneficiando a organização como um todo.

A construção de parcerias de trabalho com órgãos e entidades, além da busca de soluções internas consistentes, são alternativas apontadas por Bergue (2007) na construção de um rol de práticas orientadas para a consecução das políticas de treinamento e desenvolvimento. Ainda, segundo o autor, é possível demarcar duas linhas básicas de atuação na estruturação de uma política de qualificação de pessoas na forma de treinamento e desenvolvimento, quais sejam: aquela cujo estímulo central tem origem na administração, e aquela em que a administração tão somente cria as condições de tempo e financiamento. Na sequência, a instituição deverá buscar a visualização dos resultados dos investimentos realizados, criando uma via de atuação administrativa para a promoção da multiplicação do conhecimento adquirido pelo servidor.

A gestão do conhecimento no setor público pode ser considerada uma diretriz estratégica para o compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos entre os servidores. A troca de informações, a manualização e a multiplicação dos conhecimentos adquiridos na prática ou em cursos de especialização são procedimentos que, ao serem aplicados, elevam os servidores a um mesmo patamar intelectual, fazendo com que haja um sentimento de importância e de pertença no grupo, possibilitando o surgimento de novas lideranças.

#### **4.8.3 Desenvolvimento da liderança**

Liderança, conforme Newstrom (2008, p. 157), “é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente para a obtenção de determinados objetivos”. Para o autor, “os três elementos mais importantes presentes na definição de liderança são a influência/apoio, o esforço voluntário e a conquista de metas”. O líder é um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas e, portanto, atributos éticos e de

postura pessoal e profissional constituem o substrato essencial de sua personalidade (BERGUE, 2007).

Os três tipos de habilidades mais utilizados pelos líderes, segundo Newstrom (2008), são: Habilidades Técnicas (conhecimento e capacidade relacionados com qualquer tipo de processo ou técnica); Habilidades Humanas (capacidade para trabalhar de forma eficaz com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipe); Habilidades Conceituais (capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e relações amplas, como os planejamentos de longo prazo). Ainda, alguns fatores ajudam a distinguir os líderes dos não-líderes, tais como o elevado nível de força de vontade (motivação) pessoal, o desejo de liderar, a integridade pessoal, a autoconfiança, o conhecimento dos negócios, o carisma, a criatividade, a flexibilidade e o calor humano, entre outros. Conforme Topping (2002, p. 104) “o desafio de cada líder é encontrar maneiras de garantir o contínuo aprimoramento e crescimento dos membros de sua equipe”. Os ingredientes críticos a considerar são:

- a) criar um ambiente em que todos sejam encorajados a aprender e crescer;
- b) identificar as competências prioritárias a serem desenvolvidas pelo pessoal;
- c) prover meios para que se cultivem essas competências;
- d) elaborar planos de desenvolvimento individuais, em função do conjunto singular de habilidades e deficiências;
- e) integrar tanto quanto possível o desenvolvimento de pessoas nas atividades do dia-a-dia. (TOPPING, 2002, p. 104).

De acordo com Topping (2002, p. 103), “o desenvolvimento da liderança, em sua acepção mais ampla, significa possibilitar que o indivíduo aumente suas habilidades, conhecimentos e capacidades, de modo a melhorar seu desempenho até o nível mais alto possível, conforme seu potencial”. Assim, a organização deverá, primeiramente, identificar o conjunto de competências a serem cultivadas pelos servidores para o exercício da liderança na instituição para, após, promover iniciativas de desenvolvimento. As competências devem orientar-se para o futuro, ou seja, que habilidades os servidores devem demonstrar daqui a um determinado tempo, a fim de contribuir para o sucesso da instituição, uma vez que o aprimoramento dessas competências leva algum tempo.

Topping (2002) afirma que a elaboração de um programa sob medida para atender às necessidades específicas de uma organização é uma das opções para o desenvolvimento de competências. As iniciativas sob medida são excelentes ferramentas para expandir e fortalecer as redes internas nas organizações. A determinação da melhor combinação possível de

atividades de desenvolvimento de pessoas é especialmente importante no caso do pessoal mais talentoso – pessoas mais brilhantes com sede de experiências novas e diferentes.



## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 5.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Gil (2002, p. 41) apresenta a classificação das pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Igualmente afirma que

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.  
 As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.  
 As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Considerando que o objetivo geral da presente pesquisa é analisar as necessidades existentes na área de Gestão de Pessoas e apresentar sugestões de medidas estratégicas para aplicação na Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre, visando possibilitar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria e, ainda, que está sendo levado em conta o comportamento organizacional e as relações humanas no trabalho, através de uma pesquisa junto aos servidores, levantando suas opiniões, atitudes e crenças, entende-se que se trata de uma pesquisa de classificação descritiva.

Por outro lado, a presente pesquisa pode, também, ser classificada como uma Pesquisa-Diagnóstico, tendo em vista que tem por base o levantamento da opinião e dos sentimentos dos servidores relativamente ao ambiente organizacional, motivações, deficiências, relações interpessoais, problemas existentes. Além disso, após são apresentadas sugestões para a instituição, visando sanar os problemas apontados e buscar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas estabelecidos (ROESCH, 2009).

Além de classificar o tipo de pesquisa, é importante identificar o seu delineamento que, segundo Gil (2002, p 43): “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados”. Também acrescenta:

[...] Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post facto, o levantamento e o estudo de caso.

Neste último grupo, ainda que gerando certa controvérsia, podem ser incluídas também a pesquisa-ação e a pesquisa participante (GIL, 2002, p. 43)

Após estudo dos conceitos de cada delineamento, entende-se que o estudo de caso é o mais apropriado para adoção na presente pesquisa, considerando-se que este é “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (YIN, 2001 apud GIL, 2002, p. 54).

Tendo sido a pesquisa definida como do tipo diagnóstico-descritiva, com delineamento de estudo de caso, resta apenas definir a abordagem da metodologia para tratamento da questão de pesquisa. A questão pode requerer uma pesquisa quantitativa ou qualitativa. Ou ainda, em uma composição, onde seja parte quantitativa e parte qualitativa. De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20),

A Pesquisa Quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.);

A Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A questão da presente pesquisa é: “Quais as necessidades existentes na área de gestão de pessoas e que medidas estratégicas podem ser adotadas visando propiciar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre?”. Para que esta questão possa ser respondida, é necessária uma pesquisa qualitativa na qual a opinião dos servidores será o principal suporte para se chegar à solução do problema. A subjetividade existente não permite quantificar as opiniões e sim qualificá-las. Em resumo, a presente pesquisa pode ser classificada como diagnóstico-descritiva, com delineamento de estudo de caso, sendo a forma de abordagem qualitativa.

## 5.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa todos os servidores da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre que demonstraram interesse, incluindo a pesquisadora, que atuou como observadora participante. Assim, a amostra pode ser classificada como amostra intencional.

Optou-se por esta metodologia de identificação dos participantes, por considerar que os servidores que se dispusessem, voluntariamente, contribuiriam de forma mais efetiva para se chegar à solução do problema. Com certeza, os servidores entrevistados estavam dispostos a demonstrar a sua opinião, as suas crenças, perspectivas e expectativas. Foi possível observar o anseio dos servidores por este tipo de trabalho.

A metodologia consistiu em, primeiramente, fazer contato com os gestores das Áreas, Células e Assessorias para informá-los da pesquisa que seria realizada, salientando que o Secretário já havia autorizado a realização da mesma na Secretaria, bem como questionar sobre o possível interesse em contribuir com o trabalho. Após, a pesquisadora passou nos setores para solicitar voluntários. Essa abordagem para estabelecimento de contato com os servidores que trabalham na SMF foi considerada levando-se em conta o perfil percebido dos gestores e dos servidores, objetivando a maior colaboração e espontaneidade possível dos colegas. Foram entrevistados 38 (trinta e oito) servidores no período de 25 de maio a 26 de agosto de 2009.

## 5.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu mediante Entrevista em Profundidade, com Roteiro Semi-Estruturado (Apêndice A). Conforme Roesch (2009, p. 159) “a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. Optou-se pela elaboração de um roteiro semi-estruturado, com questões abertas, de forma a permitir a captação e o entendimento das ideias e opiniões dos participantes, bem como a manutenção do foco durante a entrevista.

Conforme demonstra a Quadro 2, o roteiro foi montado a partir da criação de categorias, que tiveram por base a revisão bibliográfica e o entendimento da pesquisadora de

que deveriam ser analisados aspectos de várias naturezas, visando a possibilidade de um diagnóstico mais abrangente da atuação da SMF na área de gestão de pessoas.

O roteiro foi previamente aplicado em duas entrevistas, com o objetivo de um teste prévio, nos dias 25 e 26 de maio de 2009. Foi necessário ajustar as questões 1 e 14. Na questão 1, era preciso especificar o enfoque da pergunta, pois foi considerada muito ampla pelo entrevistado; na questão 14, foi necessário incluir a opção “setor”, considerando que o entrevistado não tinha como saber as metas de toda a área, que é composta por vários setores. Logo, as questões 1 e 14 passaram a ter a seguinte redação:

Questão 1 – Exponha a sua opinião sobre a Secretaria (Ambiente de Trabalho, Vantagens e Desvantagens de trabalhar na SMF).

Questão 14 – Quais as metas estabelecidas para a sua área/setor?

Juntamente com o roteiro, optou-se por entregar ao entrevistado uma declaração de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), no qual o participante declara que tem liberdade em não aceitar participar da pesquisa e que foi informado de que os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial.

<b>CATEGORIAS DE ASSUNTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
Ambiente Organizacional	Identificar a qualidade do Ambiente Físico e o das Relações Interpessoais (com colegas e chefias).  Identificar a qualidade da Relação entre os Setores.	1. Exponha a sua opinião sobre a Secretaria 2. Como você descreveria a relação entre os colegas? Relate histórias positivas e negativas 3. Como você descreveria a relação com a chefia? Relate histórias positiva e negativa 4. Como você descreveria a relação entre os setores? Relate histórias positivas e negativas
Fatores Motivacionais	Identificar as situações vivenciadas no ambiente organizacional, que motivam ou desmotivam para o trabalho.	5. Quais as situações vivenciadas que contribuíram para a sua motivação no trabalho? 6. E quais as situações que contribuíram para a sua desmotivação?
Envolvimento no Trabalho	Identificar até que ponto o servidor é responsável e comprometido com o trabalho que executa.	7. Quais as atividades que você desenvolve? 8. Você se preocupa com o cumprimento de prazos e metas? Como você lida com isso? 9. Você costuma inovar ou buscar novas formas de melhorar o seu trabalho? Justifique
Grau de Especialização	Identificar a entrega de conhecimentos por parte do servidor, nas atividades desenvolvidas.	10. Qual o seu grau de instrução? 11. Qual a exigência do seu cargo quanto ao grau de instrução? 12. Você procura aplicar todos os seus conhecimentos nas atividades que desenvolve? Justifique.
Conhecimento dos Objetivos e Metas da Secretaria	Identificar até que ponto o servidor está apropriado e consciente dos objetivos e metas traçados para a Secretaria.	13. Quais os objetivos da SMF? 14. Quais as metas estabelecidas para a sua área?

**Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista por Categorias**

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Considerando que a pesquisadora é servidora da Secretaria Municipal da Fazenda há 16 anos, que possui o cargo de Contador e que entre as funções desempenhadas está a função de Gestora da Área de Patrimônio, exercida por sete anos, na qual coordenou três Unidades e vinte e duas pessoas, a observação participante foi naturalmente aplicada na coleta de dados. Conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 90), a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”. Já para Mann (1970, p. 96 apud MARKONI; LAKATOS, 2002, p. 91) a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. É importante também porque a experiência da pesquisadora enriquece a análise e a pesquisa de um modo geral.

#### 5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise qualitativa dos dados realizou-se mediante análises de conteúdo e bibliográfica. Segundo Weber (1990 apud ROESCH, 2009, P. 170), a análise de conteúdo “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

Portanto, foi realizada uma análise interpretativa e as respostas foram agrupadas por similaridade nas categorias de assunto apresentadas no Quadro 2. Optou-se por selecionar as 10 respostas similares que mais se repetiam, objetivando uma maior abrangência entre as opiniões positivas e negativas. As respostas foram listadas em ordem decrescente, conforme Quadro 3, sendo que a resposta similar a um maior número de entrevistados foi listada em primeiro lugar e assim sucessivamente.

Foi realizada, ainda, uma análise cruzada entre os vários dados coletados nas entrevistas, de forma a obter indicativos de carências e necessidades na área de gestão de pessoas na SMF. Quanto à análise bibliográfica, buscou-se embasamento teórico na literatura técnica objetivando fundamentar as conclusões obtidas a partir da análise de conteúdo.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As opiniões coletadas nas entrevistas foram sistematizadas de acordo com as categorias de assunto que serviram de base para a construção do roteiro semi-estruturado demonstrado no Quadro 2. Foram listadas em ordem decrescente as dez opiniões mais comuns entre os entrevistados, conforme segue:

CATEGORIAS DE ASSUNTO	OPINIÕES
<p>Ambiente Organizacional</p> <p>Ambiente Físico (Prédio, Móveis e Equipamentos)</p>	<p>Setores bem estruturados X Setores totalmente inadequados fisicamente Está melhorando. Já melhorou, mas pode melhorar mais. Equipamentos de Informática de baixa qualidade. Ruim/Péssimo Mal organizado (não há estudo de layout). Deficiência na limpeza dos locais de trabalho. Abandonado/Desmotivante. Localização geográfica boa (centro da cidade). O ambiente físico é um dos melhores da PMPA.</p>
<p>Vantagens da SMF</p>	<p>Gratificações As atividades desenvolvidas estão relacionadas à formação. A SMF é uma Secretaria mais técnica do que política. A localização no Centro da cidade. Maior seriedade decorrente do papel exercido pela Secretaria. A existência de metas estabelecidas para cumprimento. Tratar-se de uma área especializada. Melhor nível intelectual e profissional dos colegas. É uma Secretaria que encaminha soluções para os problemas. A valorização financeira com vinculação ao atingimento de metas.</p>
<p>Desvantagens da SMF</p>	<p>Não há desvantagens. A existência de gratificações específicas da SMF dificulta o relacionamento com colegas de outras Secretarias. Grande volume de trabalho. A utilização das gratificações como forma de barganha pelos Gestores. A SMF tem que resolver todos os problemas das outras Secretarias. Parte estratégica distante da operacional. Chefias com perfil operacional. Falta de oportunidade de crescimento profissional para os Servidores com cargo de nível fundamental. Falta de preparo dos Gestores em lidar com as pessoas dos servidores. Serviço rotineiro.</p>

<p>Qualidade das Relações Interpessoais</p>	<p>O relacionamento com os colegas é bom.  A relação é de parceria.  A relação é positiva, de respeito e profissionalismo.  A relação é tranqüila com os colegas.  Há relações mais próximas (por afinidade).  Há relações apenas decorrente do convívio no trabalho.  Relacionamento profissional de disputa com os colegas de menor afinidade.  Há relações onde não há um maior comprometimento profissional dos colegas.  Os conflitos existem decorrentes da execução do trabalho.  Instabilidade nas relações com os colegas.</p>
<p>Qualidade da Relação com a Chefia</p>	<p>A relação com a chefia é de tranqüilidade.  Relação ética, profissional e de respeito.  Relação de parceria com a chefia imediata.  Relacionamento de respeito à posição hierárquica e à decisão tomada pela chefia.  A relação é de confiança.  Há abertura para novas ideias, mas, geralmente, prevalece a vontade da chefia.  Não há <i>feedback</i> da chefia a respeito da sugestão apresentada pelo servidor.  Não há preocupação da chefia em socializar a informação.  Relação de dificuldade com chefias que não resolvem os problemas.  Relação de conflito devido à parcialidade das decisões da chefia.</p>
<p>Qualidade da Relação entre os Setores</p>	<p>Não há integração entre os setores.  Relação de disputa e não de colaboração.  Personalização dos setores (pessoas-chave, c/facilidade de relacionamento social, agem como facilitadores das comunicações profissionais ou dificultadores, caso sejam resistentes às mudanças).  Os setores são muito isolados.  Relação complicada, pois cada setor é fechado em si.  Não há conhecimento do serviço realizado pelos outros setores.  Muito individualismo em toda a SMF.  Há resistência dos setores em afinar as rotinas.  A relação já melhorou muito, mas ainda é necessário maior integração.  Relação tranqüila, profissional, na maioria dos casos.</p>



<p>Fatores Motivacionais</p> <p>Fatores que Motivam</p> <p>Fatores que Desmotivam</p>	<p>Ter um bom ambiente de relações interpessoais.  Gratificações  Gostar do serviço que faz.  Ter o trabalho reconhecido pela chefia e pelos colegas.  A existência de metas.  Trabalhar na área de formação.  A colaboração dos colegas.  O apoio da chefia.  Melhorias na rotina de trabalho.  Um ambiente físico adequado.</p> <p>Um ambiente de relações ruim, com intrigas e fofocas.  Quando o fator político se sobrepe ao técnico na escolha das chefias e na tomada de decisão.  Não ser chamado a participar das decisões.  Quando a dedicação ao trabalho não é reconhecida.  Não receber incentivo da chefia, nem valorização.  Falta de <i>feedback</i>.  Quando o setor não tem metas para cumprir.  Falta de agilidade e de vontade nas Secretarias com que se relaciona.  Instalações precárias e equipamentos defasados.  Colegas descomprometidos.</p>
<p>Envolvimento no Trabalho</p>	<p>Há preocupação com o cumprimento de prazos e metas.  Procura se organizar, não tendo estresse.  Há uma necessidade interna de inovar no trabalho.  Acha ótimo ter um planejamento de prazos e metas.  Sugere mudanças nas rotinas de trabalho.  Há estresse, pois depende de outros setores para cumprimento dos prazos e metas.  É tentado inovar, mas a margem para mudanças é restrita.  Tem dificuldade na busca por inovações.  Não tem interesse na área de Tecnologia da Informação.  Não se preocupa com o cumprimento de prazos, pois não é o prazo que determina a qualidade do trabalho.</p>

<p>Grau de Especialização</p>	<p>Superior completo e o cargo exige o mesmo.  Pós-Graduação e o cargo exige nível superior.  Superior completo e o cargo exige nível médio.  Superior completo e o cargo exige nível médio técnico.  Superior Incompleto e o cargo exige nível médio  Superior Incompleto e o cargo exige nível médio técnico.  Superior completo e o cargo exige nível fundamental.  Ensino Médio e o cargo exige o mesmo.  Ensino Médio e o cargo exige 4ª série do Ensino Fundamental.  Ensino Fundamental e o cargo exige Ensino Médio (Readaptação)</p> <p>Não há restrições em disponibilizar os conhecimentos.  Todo o conhecimento adquirido é aplicado no trabalho que executa.  O cargo restringe a aplicação dos conhecimentos.  A restrição é dada pela posição hierárquica.  Procura aplicar todos os conhecimentos, mas as atividades que executa possui um baixo grau de exigência.  Gostaria de ter mais conhecimento na área de informática.  Gosta de contribuir com os colegas.  No que puder contribuir, está à disposição.</p>
<p>Conhecimento dos Objetivos e Metas da Secretaria</p>	<p>O objetivo da SMF é arrecadar mais.  O objetivo da SMF é arrecadar.  Um dos objetivos é aplicar os recursos de forma eficaz e efetiva – Gestão Financeira Responsável.  Objetiva a arrecadação de tributos para disponibilizar ao governo para aplicação em programas.  O objetivo da SMF é gerenciar a parte financeira, visando gerar resultados positivos à população.  Objetivos da SMF: Controle das finanças da PMPA; Arrecadação dos Impostos Municipais; Disponibilizar os recursos para uso do executivo em projetos; Realizar o pagamento das despesas.  Um dos objetivos da SMF é dar publicidade aos atos legais - Relatórios de Gestão Financeira.  Os objetivos são: atingir metas, cobrar impostos, fiscalizar ISSQN, pagamentos de processos licitatórios, entre outros.  Um objetivo da SMF é servir de modelo para as demais cidades do país.  O objetivo da SMF é atender bem os contribuintes.  A SMF arrecada para o bem da população. Gerenciamento do Orçamento. Distribuição para as demais áreas (saúde, educação, assistência social).</p>

**Quadro 3 – Demonstrativo das Opiniões por Categoria**

Fonte: Respostas coletadas nas entrevistas.

## 6.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente da SMF, tanto físico quanto das relações, é percebido pelos entrevistados como um ambiente “frio”, onde as tarefas se sobrepõem ao humano. A existência de ambientes físicos inadequados e relações de disputa entre colegas acarretam desmotivações.

A existência de gratificações especiais aos servidores da SMF é a principal vantagem mencionada pelos entrevistados, mas foi mencionado também que, mesmo que não houvesse gratificações, os servidores trabalhariam na SMF, devido aos seguintes motivos:

- As atividades da SMF estão relacionadas à formação acadêmica;
- Sempre trabalharam na SMF, mesmo quando não existiam gratificações;
- A SMF é mais técnica do que política;
- É uma Secretaria importante para o Município.

Por outro lado, as gratificações são também apresentadas como desvantagem, pois dificultam o relacionamento com colegas de outras Secretarias. O descontentamento dos colegas que não ganham gratificações se manifesta de várias maneiras, tais como:

- Não solução de problemas, deixando para os colegas da SMF resolverem;
- Falta de interesse no fornecimento de informações;
- Morosidade no atendimento de solicitações;
- Manifestação verbal de descontentamento, diretamente aos colegas da SMF.

Neste caso, o servidor da SMF demonstra maturidade e profissionalismo no relacionamento ao adotar uma postura ética, sem arrogância e de compreensão das atitudes dos colegas. Quanto ao relacionamento interno na Secretaria, foi mencionada a palavra “parceria”; contudo, a mesma está diretamente ligada a servidores que possuem maior afinidade e, ainda, ao trabalho desenvolvido em equipe. A formação de grupos por afinidade é percebida pelos entrevistados, sendo mencionado que os grupos contribuem às vezes positivamente e outras não, conforme os seus interesses.

A palavra “parceria” aparece também quando o assunto é o relacionamento com a chefia. E mais uma vez, a afinidade entre os servidores é preponderante. Mas, mesmo não

havendo afinidade, foi mencionado que a postura profissional, ética e de respeito mútuo também levam a uma parceria com a chefia no desenvolvimento do trabalho.

Uma dificuldade mencionada foi a não socialização da informação por parte das chefias, desencadeando sentimentos de exclusão nos servidores. Um dos entrevistados desabafou: “Parece que a gente está à margem do processo”.

A falta de preparo das chefias para coordenar os grupos e lidar com as diferentes situações de ordem pessoal que surgem no ambiente de trabalho é mencionada como um fator que influencia negativamente no relacionamento entre os colegas e no desenvolvimento das atividades. Quanto ao relacionamento entre os setores da SMF, há uma percepção por parte dos entrevistados de que falta integração e comunicação entre os diversos setores da Secretaria e, ainda, que não há interesse dos gestores em promover essa integração. As relações ocorrem apenas em decorrência do fluxo das rotinas e serviços. Assim, colegas de áreas diferentes não se conhecem, se não há uma rotina que os una.

Há um entendimento dos entrevistados de que as rotinas poderiam ser mais ágeis se houvesse menos rivalidade e mais comunicação entre os setores. O individualismo e a dificuldade em chegar ao consenso também caracterizam a relação. A necessidade de serem levados os problemas para decisão em instância superior faz com que haja perda de agilidade nos processos. Por fim, os entrevistados mencionaram a distância existente entre a cúpula (Secretário e Secretário Adjunto) e os servidores, tendo em vista que a relação daquela ocorre quase que exclusivamente com os gestores das Áreas e Células.

## 6.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Os entrevistados consideram que ter um bom ambiente de relações interpessoais é o principal fator motivacional no trabalho, citando as gratificações em segundo lugar. Em alguns casos, foi manifestado que a motivação é interior, e que mesmo não havendo estímulos externos, a busca pela execução do trabalho da melhor maneira possível faz parte da necessidade individual de cada um em se sentir útil, além do grau de exigência consigo mesmo.

O cumprimento de metas é mencionado como fator de motivação, sendo considerado um desafio. Enfrentar as resistências e tendências negativas de que não será possível atingir a

meta estabelecida e provar, ao final, que é possível, motiva o servidor. Ao contrário, a não existência de metas é mencionada como fator de desmotivação.

Foi possível verificar que os entrevistados conscientes do seu papel como servidor público possuem uma motivação extra: sabem que estão servindo à população de Porto Alegre, que as tarefas que executam têm uma repercussão social e, por isso, têm orgulho do seu trabalho.

Um relacionamento positivo com a chefia é também mencionado como motivador. Quando há preocupação da chefia na capacitação do servidor e abertura para receber proposições de melhorias nas rotinas, demonstrando um gerenciamento democrático e de interesse em estabelecer o espírito de equipe, a motivação é o resultado apresentado pelos entrevistados.

Ter um ambiente físico adequado, que proporcione conforto e comodidade na execução das tarefas também é importante, segundo os colegas, mas é perfeitamente superada a existência de um ambiente físico inadequado quando as relações entre os colegas é positiva, de parceria e coleguismo. Por outro lado, a inexistência dos fatores apresentados como motivacionais, por lógica, desmotivam. Logo, um ambiente de relações interpessoais ruins, o não recebimento de valorização por parte da chefia, a falta de *feedback*, o não interesse em capacitar os servidores de nível fundamental, a falta de preocupação em identificar as competências e aptidões do servidor para que o seu trabalho seja desenvolvido com satisfação, o prevailecimento dos interesses dos maus servidores, a existência de colegas descomprometidos e de chefias que não buscam a solução dos problemas existentes, a falta de visualização de crescimento profissional (caso dos servidores com cargo de nível médio), são fatores que acarretam desmotivação. Se não houver uma automotivação, o servidor entra em declínio de interesse pelo seu trabalho.

### 6.3 ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

Há uma preocupação dos servidores entrevistados em cumprir os prazos e metas estabelecidos. Entretanto, a existência de prazos e metas não é comum a todos os setores da Secretaria. Existem aqueles nos quais os servidores buscam se organizar para estabelecer prazos e metas próprios, com base no seu interesse em melhorar o resultado do seu trabalho.

Identifica-se, portanto, uma pró-atividade que vai além das exigências formais.

O estresse aparece como administrável pelos entrevistados, na medida em que se organizam para o cumprimento das tarefas nos prazos estabelecidos. Entretanto, quando há dependência de outros setores ou colegas para o cumprimento dos prazos e metas, não há como evitar o estresse. Principalmente se não há confiança de que as informações serão obtidas em tempo hábil.

Verificou-se que entre os entrevistados há os que possuem muito interesse na busca por inovações, mas encontram barreiras em relação à chefia. Há, também, os que não têm interesse em buscar inovações, pois entendem que o serviço está andando bem, não sendo necessárias melhorias. Outros, por sua vez, ficam aguardando a solicitação da chefia e a proposição de mudanças de cima para baixo. Foram citados, ainda, os servidores que, além de não buscar inovações, resistem às inovações apresentadas pelos colegas ou chefias.

#### 6.4 GRAU DE ESPECIALIZAÇÃO

Verificou-se entre os entrevistados a existência de casos em que o grau de conhecimento técnico individual é superior ao exigido pelo cargo exercido e que não há restrições em disponibilizar os conhecimentos aos colegas. Contudo, são as atividades do cargo, segundo os entrevistados, que limitam a aplicação de todos os conhecimentos.

#### 6.5 CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DA SMF

De uma forma geral, os servidores têm consciência dos objetivos da SMF. Contudo, isso já não ocorre em relação às metas. Foi relatado que o estabelecimento de metas não é debatido com os servidores, ficando o debate apenas em nível de gestores e assessores, e que as metas têm foco direcionado apenas para a gratificação e não para melhorias qualitativas. Foi citado o exemplo da meta relativa ao número máximo de dias que cada processo administrativo pode ficar no setor. Nesse caso, não é levada em conta a complexidade do assunto tratado em cada processo.

Por outro lado, a comunicação das metas estabelecidas aos servidores ocorre conforme o perfil de cada chefia. Há aquelas preocupadas em manter os membros de sua equipe informados e outras não. Alguns entrevistados não tinham conhecimento da existência de metas no seu setor, pois esse assunto nunca havia sido tratado pela chefia. Outros tinham plena consciência e participavam ativamente, considerando que a chefia informava e monitorava o andamento periodicamente.

## **7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DE MEDIDAS ESTRATÉGICAS**

A partir da análise das opiniões, sentimentos e crenças dos servidores demonstrados nas entrevistas realizadas, sugere-se a adoção das seguintes medidas estratégicas:

### **7.1 IMPLEMENTAÇÃO DA ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO**

A Assessoria de Desenvolvimento, criada através do Decreto nº 14.150/2003, artigo 7º, mas ainda não implementada, tem por objetivo planejar e buscar soluções para o desenvolvimento da SMF como um todo. Propor as alterações que entender necessárias na política de recursos humanos, bem como acompanhá-las após a sua aplicação, são competências da Assessoria de Desenvolvimento. Na medida em que esta não está estruturada e que não há setor específico responsável por esta atividade, a gestão de pessoas na SMF é inexistente. Sugere-se, portanto, que a Assessoria de Desenvolvimento seja implementada de forma a trabalhar em conjunto com a Área de Administração para o desenvolvimento da SMF relativamente à gestão de pessoas.

### **7.2 REESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EQUIPE DE PESSOAL**

A Equipe de Pessoal integra a Área de Administração e tem as suas atribuições também definidas no Decreto nº 14150/2003. Duas destas são a elaboração e manutenção, em conjunto com a Assessoria de Desenvolvimento, do Programa Permanente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, aprovado pelo Comitê de Gestão Estratégica da SMF, e o assessoramento aos dirigentes das unidades organizacionais na gestão de pessoas. Atualmente, não é possível identificar o exercício efetivo destas atribuições nas rotinas da Equipe. Portanto, sugere-se que a Equipe de Pessoal passe a trabalhar conjuntamente com a Assessoria de Desenvolvimento, na busca por metodologias na área de gestão de pessoas, a partir do diagnóstico das necessidades existentes na SMF.



### 7.3 DESENVOLVIMENTO DE CHEFIAS

Por meio desta pesquisa, foi possível identificar a necessidade no desenvolvimento das chefias no que diz respeito à coordenação de pessoas. É fundamental desenvolver competências para administrar conflitos, construir equipes, liderar, coordenar, democratizar a informação e motivar. As chefias devem aprender a lidar eficazmente com relações interpessoais, lidar com outras pessoas conforme as necessidades de cada uma e as exigências de cada caso. Logo, sugere-se que o desenvolvimento de chefias seja uma das estratégias a ser adotada pela SMF, na busca por um ambiente organizacional mais harmonioso e consequentemente mais motivador.

### 7.4 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO E DOS SERVIDORES

Sugere-se que sejam identificadas e mapeadas as competências da SMF e dos servidores, visando o melhor aproveitamento das habilidades existentes e o desenvolvimento das habilidades importantes para a Secretaria que não forem identificadas nos servidores. O alinhamento do servidor aos objetivos e metas da SMF passa, necessariamente, pelo mapeamento das competências.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou responder à pergunta: Quais as necessidades existentes na área de gestão de pessoas e que medidas estratégicas podem ser adotadas visando propiciar o alinhamento dos servidores aos objetivos e metas da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre? A partir da existência de poucos estudos na área de gestão de pessoas na esfera pública e da identificação de carência de diagnóstico das necessidades de motivação, desenvolvimento e comprometimento dos servidores da SMF, foi escolhido o presente tema para pesquisa. Em razão da subjetividade da presente pesquisa, foi adotado o método qualitativo de análise de dados para responder ao questionamento proposto.

Os resultados apontaram para uma SMF em evolução, em que os espaços físicos, móveis e equipamentos estão sendo melhorados gradativamente. Contudo, há um distanciamento da cúpula – Secretário e Secretário Adjunto – em relação aos servidores e, relativamente às relações interpessoais, há um longo caminho a se trilhar. A dificuldade no relacionamento entre os colegas e entre os setores torna difícil o aprimoramento das rotinas e sistemas. Há muita competitividade e individualidade, sem espírito de equipe. As chefias não estão preparadas para lidar com as relações de conflito e não há troca de *feedback*. Aspectos positivos tais como pró-atividade, percepção do papel social indiretamente exercido no desenvolvimento da cidade, consciência de que a SMF “é o motor da Prefeitura Municipal de Porto Alegre”, fazem com que o servidor sinta orgulho de trabalhar na Secretaria e “vista a camiseta”.

Após análise em profundidade dos dados obtidos e da estrutura existente na SMF relativamente à gestão de pessoas, sugerem-se ações estratégicas envolvendo a implantação da Assessoria de Desenvolvimento, prevista no Regimento Interno da Secretaria, para trabalhar conjuntamente com a Área de Administração na reestruturação das atividades e rotinas da Equipe de Pessoal, visando uma atuação efetiva em gestão de pessoas. Sugere-se, também, o desenvolvimento das chefias no que diz respeito à administração das relações interpessoais, à formação de equipes, à liderança, à democratização da informação e à motivação. Por fim, sugere-se o mapeamento das competências existentes, visando um melhor aproveitamento dos servidores que possuem competências alinhadas às da Secretaria e o desenvolvimento de competências para os servidores que ainda necessitarem.

Quanto às limitações da presente pesquisa, considera-se o prazo para realização do trabalho a principal limitação, considerando que foi possível verificar uma grande aceitação do tema proposto, tanto por parte dos colegas quanto do Secretário da SMF, e que não foi possível passar em toda a Secretaria como o planejado. Entretanto, essa limitação não comprometeu os resultados da pesquisa, pois uma vez que as opiniões se repetiam, decidiu-se por encerrar as entrevistas.

Os resultados apresentados na presente pesquisa, por sua vez, demonstraram que a escolha do tema foi pertinente e que a percepção da pesquisadora, como servidora da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, estava correta. Realmente, fazia-se necessária uma pesquisa nessa área na Secretaria. A demonstração de satisfação dos colegas ao perceber que este tema estava sendo trabalhado gerou sentimentos de esperança naqueles servidores que entendem que para uma organização ter sucesso, seja pública ou privada, é necessário que as pessoas que a integram estejam felizes, satisfeitas, em um ambiente de trabalho colaborativo. Sugere-se, para uma eventual continuidade deste trabalho, que no futuro sejam construídas soluções de integração e comunicação entre todos os servidores da SMF, utilizando-se Tecnologias da Informação e Comunicação.

Encerrando, é importante colocar a enorme satisfação pessoal da pesquisadora em ter realizado este trabalho. Que esta pesquisa seja o primeiro passo para a humanização da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre e que sirva de contribuição a todos aqueles que se interessarem pelo tema, pois, com certeza, este não foi esgotado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada à Administração: Uma Abordagem Interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Tese de Doutorado: UFRGS, 2001.
- DORNELLES, Geni de Sales. *Metagestão: A arte do diálogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (coordenadores) et al. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, M<sup>a</sup> Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. *Administrar Comportamento Humano em Contextos Organizacionais*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho v. 2 n.2. Santa Catarina: julho-dezembro-2002.
- KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos Organizacionais. *Revista de Administração Pública* v.41 n.1. Rio de Janeiro: janeiro-fevereiro-2007.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados – 5. ed.* – São Paulo: Atlas, 2002.
- NEWSTROM, John W. *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*; tradução Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. (coordenadora); PEREIRA, Cláudio de Souza. COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Silvio Luiz. *Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso*. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TOPPING, Peter A. *Liderança e Gestão*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

## ANEXO A – DECRETO Nº 14150/2003



Prefeitura de Porto Alegre

Procuradoria Geral do Município

Sistema Integrado de Referência Legislativa - SIREL

PGM



Ato	14150 /2003 - Decreto Municipal	Data 28/03/2003 Ano 2003
Fonte	DOPA 01/04/2003	
<p><b>Prefeitura Municipal de Porto Alegre</b></p> <p><b>DECRETO 14.150, de 28 de março de 2003.</b></p> <p><i>Aprova e institui o Regimento da Secretaria Municipal da Fazenda e dá outras providências.</i></p> <p><b>O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE</b>, no uso de suas atribuições legais,</p> <p style="text-align: center;"><b>DECRETA:</b></p> <p><b>Art. 1º.</b> Fica aprovado o Regimento da SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA, constituída nos termos da Lei 1516, de 02 de dezembro de 1955, que passa a ter suas competências regulamentadas de acordo com o presente regimento.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DAS DISPOSIÇÕES GERAIS</b></p> <p><b>Art. 2º.</b> A Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) tem por finalidade essencial a gestão financeira e tributária, bem como a administração patrimonial, contábil e material do Município.</p> <p><b>Art. 3º.</b> A Secretaria Municipal da Fazenda compreende a organização estrutural detalhada por Decreto nesta mesma data:</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO II</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DAS COMPETÊNCIAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SEÇÃO I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DO GABINETE DO SECRETÁRIO</b></p>		

**Art. 4º.** Ao Gabinete, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – promover as atividades inerentes ao suporte operacional ao Secretário e às Assessorias da SMF:

- a) auxiliar na organização, coordenação e controle das ações do Gabinete e Assessorias;
- b) receber, redigir, expedir e controlar as correspondências, documentos, comunicação administrativa e outros instrumentos destinados e oriundos do Gabinete e Assessorias;
- c) realizar atividades de suporte administrativo, como controle de bens patrimoniais, controle de contas, entre outras;
- d) controlar e providenciar solicitações de materiais necessários à operacionalização do Gabinete e Assessorias;
- e) receber, montar, distribuir e registrar a movimentação de processos, requerimentos e correspondências em geral;
- f) receber, classificar e manter processos e outros documentos destinados ao Gabinete e às Assessorias;

II – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

III – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 5º.** Ao Secretário Adjunto, diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – compatibilizar e integrar, permanentemente, as atividades da SMF, nos termos da legislação vigente;

II – auxiliar o Secretário Municipal da Fazenda no cumprimento de suas atribuições;

III – coordenar as atividades de administração e de desenvolvimento organizacional no âmbito da SMF, em consonância com as diretrizes emitidas pelo Secretário;

IV – substituir o Secretário em suas ausências e impedimentos legais;

V – acompanhar e representar o Secretário na Junta Financeira;

VI – coordenar as ações do Gabinete e das Assessorias da SMF; e

VII – exercer outras competências inerentes a sua área de atuação.

## **SEÇÃO II**

### **DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO**

**Art. 6º.** À Assessoria de Planejamento, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – no campo das informações econômicas e fiscais:

- a) desenvolver estudos que apoiem a proposição de metas de arrecadação pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- b) efetuar análises sobre a despesa do Município para apoiar a elaboração de políticas fazendárias, com o apoio da Célula de Gestão Financeira;
- c) desenvolver estudos e análises relacionados à previsão e avaliação do comportamento da receita tributária e da despesa do Município, elaborando relatórios analíticos sobre o comportamento da arrecadação (prevista x

realizada) e da despesa;

d) desenvolver e manter estudos estatísticos, econômicos e financeiros que subsidiem a previsão da receita e outros estudos de natureza tributária e financeira;

e) elaborar, periodicamente, a previsão da receita tributária;

f) fornecer informações sobre o comportamento da arrecadação para a elaboração de estratégias da ação fiscal;

g) elaborar estudos para verificar o impacto na arrecadação e nos compromissos financeiros do Município, por decorrência de alterações na legislação (benefícios fiscais, anistias etc.);

h) propor medidas de aperfeiçoamento da legislação tributária;

II – instaurar o processo de planejamento estratégico na SMF, prospectando cenários e preparando os instrumentos necessários para sua elaboração pelo Comitê de Gestão Estratégica;

III – elaborar diretrizes para intervenção na política tributária do Município e formular sugestões para as políticas de compras, patrimônio, auditoria e gestão financeira, a serem aprovadas pelo Comitê de Gestão Estratégica;

IV – apoiar o Secretário Municipal da Fazenda na realização de estudos, relatórios e materiais de divulgação da ação e dos resultados da Secretaria;

V – elaborar relatórios gerenciais para apoio à tomada de decisão pelo Secretário Municipal da Fazenda e pelo Comitê de Gestão Estratégica;

VI – acompanhar e sugerir ações para intervenção em ações de atores externos que tenham impacto na SMF;

VII – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

VIII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

### SEÇÃO III

#### DA ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO

**Art. 7º.** À Assessoria de Desenvolvimento, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – coordenar o Comitê de Gestão Operacional e a Rede de Inovações Institucionais;

II – realizar as atividades referentes ao acompanhamento dos resultados da Secretaria, através da estruturação e acompanhamento dos indicadores de resultados da organização, definidos pelo Comitê de Gestão Estratégica;

III – elaborar propostas para melhoria do desempenho da SMF;

IV – propor ao Comitê de Gestão Estratégica alterações na política de recursos humanos, bem como acompanhar a sua aplicação na SMF;

V – acompanhar a Assessoria de Informática na tarefa de gerir a tecnologia da informação;

VI – gerir os processos de trabalho da organização:

a) identificar novas técnicas de gestão e operações, bem como ferramentas de controle do desempenho e qualidade, avaliando sua aplicabilidade na organização e implantando-as;

b) acompanhar por meio de visitas de verificação, o desenvolvimento, pelas demais unidades organizacionais, de normas e procedimentos de modo a padronizar e orientar as rotinas de trabalho, bem como orientar o Setor de Documentação na elaboração e atualização de manuais internos;



VII – no campo da gestão de projetos:

- a) desenvolver metodologia de gestão de projetos para a SMF, promovendo a integração das equipes para fortalecer suas execuções;
- b) assessorar o Comitê de Gestão Operacional em suas iniciativas, executando e gerenciando os projetos decorrentes, bem como secretariá-lo;
- c) promover a absorção, pelas unidades da Secretaria, das técnicas, conhecimentos e informações desenvolvidos no âmbito dos projetos internos e do Município de Porto Alegre;
- d) elaborar relatórios gerenciais para acompanhamento dos resultados dos projetos pelo Comitê de Gestão Estratégica, promovendo medidas para a transparência na utilização dos recursos aplicados, em conjunto com a Assessoria de Relacionamento Externo;
- e) elaborar projetos e tomar iniciativas para viabilização de sua execução;
- f) gerenciar os projetos internos, coordenando as atividades, atualizando e avaliando suas informações físico-financeiras, formando as equipes, avaliando seu desempenho e divulgando os resultados obtidos;
- g) gerenciar os projetos externos, apoiando o Secretário na seleção de representantes da SMF ou na formação das equipes e estabelecendo mecanismos para seu acompanhamento físico-financeiro de forma integrada;

VIII – no campo da padronização das informações:

- a) levantar junto às unidades organizacionais os relatórios gerenciais necessários para sua operação;
- b) mapear fontes de informações e responsáveis, de acordo com as necessidades da SMF;
- c) apoiar a Assessoria de Relacionamento Externo na obtenção de informações e relatórios gerenciais;
- d) estabelecer regras para a produção de informações gerenciais na SMF, de acordo com as diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- e) avaliar e acompanhar a atualização das informações voltadas ao atendimento dos contribuintes;

IX – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

X – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO IV

### DA ASSESSORIA DE RELACIONAMENTO EXTERNO

**Art. 8º.** À Assessoria de Relacionamento Externo, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – exercer as atividades de ouvidoria:

- a) receber e dar respostas às reclamações e sugestões dos contribuintes e sociedade, de forma a reconhecer suas expectativas e buscar aprimorar os serviços disponibilizados pela SMF;
- b) realizar análises, através da observação, sobre a qualidade dos serviços da SMF e aconselhar seus gestores e executores quanto à sua melhoria;
- c) gerir a qualidade dos serviços prestados, através da promoção de ações de pesquisas e avaliações a serem realizadas interna e externamente;
- d) reunir informações sobre os trabalhos desenvolvidos na SMF e a

satisfação de seus usuários; analisando-as e elaborando relatórios gerenciais que apóiem a decisão da organização;

II – promover a comunicação externa da SMF:

- a) assessorar o Secretário Municipal da Fazenda no relacionamento com a imprensa;
- b) desenvolver e coordenar campanhas internas e externas, divulgando os resultados obtidos pela organização;
- c) elaborar proposta de plano de comunicação interna e externa, para o Comitê de Gestão Estratégica, de modo a garantir padrão e qualidade na veiculação das informações;
- d) elaborar, com o apoio das unidades organizacionais da SMF, materiais institucionais para orientação ao contribuinte;

III – estabelecer parcerias com outras organizações da Administração Direta e Indireta com vistas a coordenar o fluxo de informações e documentos, bem como otimizar a prestação de serviços inter-organizacionais;

IV – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## **SEÇÃO V**

### **DA ASSESSORIA DE INFORMÁTICA**

**Art. 9º.** À Assessoria de Informática, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – identificar inovações referentes à tecnologia da informação e comunicação, estabelecendo diretrizes, elaborando propostas ao Comitê de Gestão Estratégica e promovendo ações para a constante atualização do parque tecnológico e das ferramentas da SMF;

II – estabelecer diretrizes para políticas de segurança, acesso e confiabilidade de dados, bem como para formulação de planos de contingência para a SMF, com o apoio da Assessoria de Desenvolvimento;

III – gerir contratos de desenvolvimento e manutenção de sistemas para a SMF, em conjunto com a Assessoria de Desenvolvimento;

IV – promover a elaboração de política de segurança de informações para a SMF;

V – apoiar a Assessoria de Desenvolvimento na interface entre a SMF e os prestadores de serviço no ramo de sistemas, atuando na condução de projetos e na execução de atividades que envolvam a análise, desenvolvimento e soluções de problemas encontrados nos sistemas automatizados;

VI – assessorar as unidades na gestão dos sistemas da SMF:

- a) apoiar as unidades organizacionais na administração e organização dos sistemas da Secretaria;
- b) estabelecer regras básicas para a definição do acesso aos sistemas, mantendo controle sobre as orientações adotadas para cada sistema;
- c) apoiar a elaboração de propostas de alterações nos sistemas;
- d) fornecer suporte aos usuários quanto à utilização dos sistemas;

VII – gerir, em conjunto com a Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA), a infra-estrutura de rede que suporta

os sistemas informatizados utilizados pela Secretaria;  
VIII – na coleta e disseminação de dados:

- a) levantar junto às unidades organizacionais as necessidades de dados e informações para a realização de suas atividades;
- b) buscar, junto a outras organizações, as bases de dados que possam colaborar para a administração fazendária;
- c) coordenar e desenvolver, em conjunto com a Assessoria de Monitoramento e Planejamento da Célula de Gestão Tributária, as atividades para disponibilização de bases de dados obtidas pelo intercâmbio de informações econômico-fiscais com outros Fiscos e demais órgãos afins;
- d) promover, com apoio da PROCEMPA, os meios para recepção e integração dos dados externos nos sistemas da administração fazendária;
- e) colaborar com as unidades organizacionais da SMF na realização de análise de dados;

IX – integrar o Comitê Municipal de Informática como representante da Secretaria;

X – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

XI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO VI

### DA ASSESSORIA JURÍDICA

**Art. 10.** À Assessoria Jurídica, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

- I – cumprir normas e procedimentos operacionais, estabelecidos pela Procuradoria Geral do Município;
- II – responder consultas e dar parecer em processos relativos ao campo de atuação da SMF;
- III – apoiar o Secretário Municipal da Fazenda na proposição de documentos normativos e assessorá-lo em sua aprovação, quando for o caso;
- IV – receber os casos em que se verificou a existência de dolo ou fraude praticada por contribuinte, para encaminhamento à autoridade competente;
- V – receber os mandados de segurança, providenciando o seu encaminhamento imediato à Procuradoria Geral do Município e exercendo o seu acompanhamento;
- VI – elaborar contratos de prestação de serviços da SMF e analisar os contratos de compras de materiais;
- VII – elaborar, em conjunto com a Área de Administração, os editais para contratação de serviços para a SMF;
- VIII – realizar sindicância nos casos de processos administrativos disciplinares;
- IX – no campo da normatização:
  - a) organizar e manter atualizadas as normas e atos referentes ao campo de atuação da SMF;
  - b) assessorar as unidades na recuperação das normas e atos de seu interesse, disponibilizando-as;
  - c) disseminar sistematicamente o aparato normativo e suas alterações para as unidades organizacionais;
  - d) promover medidas para a centralização das informações referentes ao aparato normativo;
  - e) elaborar, em conjunto com as Áreas da Secretaria, as normas e atos

necessários para execução de seus trabalhos;  
 f) acompanhar a aprovação e promulgação de novas normas, pelos Legislativos e/ou Executivos Municipal, Estadual e Federal;

X – no campo da organização e sistemas:

- a) estabelecer diretrizes, critérios e modelos para a elaboração de atos, normas, manuais e procedimentos na Secretaria;
- b) manter o organograma e o regimento da SMF atualizados;

XI – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## **SEÇÃO VII**

### **DA ASSESSORIA PARA AQUISIÇÕES ESPECIAIS DE IMÓVEIS**

**Art. 11.** Compete à Assessoria para Aquisições Especiais de Imóveis, subordinada diretamente ao Secretário Municipal da Fazenda, negociar e efetuar as aquisições e desapropriações de imóveis de natureza especial para os projetos do Município, nos termos e procedimentos definidos pela legislação.

Parágrafo único. A designação das aquisições de natureza especial a serem encaminhadas para esta Assessoria compete ao Secretário, conforme diretrizes estabelecidas pelo governo para seus projetos estratégicos.

## **SEÇÃO VIII**

### **DA CÉLULA DE GESTÃO FINANCEIRA**

**Art. 12.** À Célula de Gestão Financeira, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

- I – garantir a gestão dos recursos financeiros da Administração Direta visando ao equilíbrio das contas públicas;
- II – promover a execução orçamentária da Administração Direta do Município;
- III – garantir a contabilização dos atos e fatos decorrentes das atividades da Administração Direta do Município;
- IV – promover a prestação das contas da Administração Direta na forma e prazos estabelecidos pela legislação;
- V – consolidar as prestações de contas da Administração Direta e Indireta;
- VI – estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da SMF e com os demais órgãos da Administração Direta e Indireta;
- VII – apoiar o Secretário, suas Assessorias e o Comitê de Gestão Estratégica nas decisões relativas à gestão das reservas orçamentárias;
- VIII – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- IX – coordenar a normatização e a orientação das questões contábeis;
- X – gerenciar o fluxo de caixa;
- XI – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 13.** À Assessoria de Planejamento e Normatização diretamente subordinada à Célula, compete:

I – promover a normatização, orientação e supervisão das questões contábeis e financeiras no âmbito do Município;

II – no campo da normatização:

- a) subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- b) elaborar atos e instruções voltados à plena consecução das normas e procedimentos dentro de sua área de execução;
- c) observar e fazer observar os critérios e normas relativos a elaboração, recolhimento, guarda e descarte dos documentos mantidos na Célula de Gestão Financeira;

III – no campo da gestão de informações:

- a) gerar as informações previstas relativas aos indicadores de gestão;
- b) gerar informações gerenciais sob demanda acerca do desempenho orçamentário e financeiro do Município;
- c) consolidar as prestações de contas da Administração Direta e Indireta; e

IV – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 14.** À Unidade Financeira, diretamente subordinada à Célula, compete:

I – apoiar a Célula, realizando simulações do comportamento das receitas e despesas da Administração Direta;

II – apoiar a Assessoria de Planejamento e a Assessoria Orçamentária e Financeira na realização de estudos macroeconômicos para balizamento da proposta orçamentária através de levantamento e análise de dados das finanças públicas;

III – acompanhar alternativas de investimentos no mercado financeiro;

IV – autorizar resgates ou aplicações financeiras;

V – dar conformidade à execução orçamentária da Administração Direta;

VI – celebrar convênios com a rede bancária para recolhimento de tributos e pagamentos diversos;

VII – acompanhar com a Unidade de Arrecadação da Célula de Gestão Tributária o recebimento de receitas;

VIII – controlar e avaliar as atividades da execução orçamentária da receita no que diz respeito às questões contábeis e financeiras;

IX – através do Corpo Técnico Financeiro:

- a) controlar e movimentar o caixa;
- b) efetivar os pagamentos autorizados;
- c) efetuar o recebimento de receitas diversas;
- d) promover o recebimento e a guarda das garantias contratuais e licitatórias;

X – através do Corpo Técnico de Controle:

- a) controlar os saldos das contas bancárias;
- b) efetuar movimentações bancárias da Administração Direta;
- c) realizar conciliações bancárias referentes a pagamentos realizados, centralização de recursos e aplicações financeiras;

- d) atualizar o fluxo de caixa;
- e) fornecer dados para apoiar na projeção anual do fluxo de caixa;
- f) controlar, com apoio do Corpo Técnico Financeiro e com a Unidade de Transferências da Célula de Gestão Tributária, as transferências constitucionais; e

XI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 15.** À Unidade de Contabilidade, diretamente subordinada à Célula, compete:

- I – subsidiar a Assessoria de Planejamento e Normatização com dados e informações contábeis;
- II – acompanhar a legislação pertinente à contabilidade pública com o apoio da Assessoria de Planejamento e Normatização;
- III – estabelecer normas e instruções para escrituração contábil, com o apoio da Assessoria de Planejamento e Normatização;
- IV – através do Corpo Técnico de Lançamento:

- a) proceder a análise da despesa relativamente aos lançamentos orçamentários de empenho, liquidação e pagamento;
- b) realizar os registros contábeis dos atos e fatos administrativos decorrentes das atividades da Administração Direta;
- c) efetuar a conciliação das contas contábeis;
- d) efetuar o registro contábil da conciliação bancária;

V – através do Corpo Técnico de Escrituração:

- a) conferir e dar conformidade aos lançamentos contábeis da Administração Direta do Município;
- b) realizar o fechamento contábil, elaborando e emitindo os relatórios legais e gerenciais pertinentes;
- c) realizar o encerramento do exercício e emitir o balanço da Administração Direta do Município;
- d) analisar e consolidar a receita orçamentária da Administração Direta, elaborando relatórios legais e gerenciais correspondentes; e

VI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 16.** À Unidade da Despesa, diretamente subordinada à Célula, compete:

- I – analisar a execução orçamentária da Administração Direta;
- II – apoiar a Assessoria de Desenvolvimento e a Área de Auditoria Geral quanto a programas de treinamento e capacitação de servidores no que se refere à execução orçamentária;
- III – coordenar, orientar, avaliar e controlar as atividades de execução orçamentária na Administração Direta;
- IV – dar conformidade à execução orçamentária da Administração Direta;
- V – através do Corpo Técnico de Análise:

- a) efetivar o empenho da despesa elaborado pelas unidades da Administração Direta, analisando a conformidade deste aos processos, retificando imperfeições ou reorientando os mesmos quando couber, exceto os realizados pela Área de Aquisições e Materiais;
- b) receber os atestados de conformidade dos serviços das unidades da Administração Direta:

c) efetivar a liquidação das despesas empenhadas das unidades da Administração Direta, analisando a conformidade desta aos processos, retificando imperfeições ou reorientando os mesmos quando couber, exceto os realizados pela Área de Aquisições e Materiais;

VI – através do Corpo Técnico de Registro:

- a) analisar, manter registro e controlar as concessões e prestações de contas dos adiantamentos de numerário;
- b) acompanhar os saldos das dotações orçamentárias, solicitando suplementações, e examinar e instruir os pedidos de créditos adicionais e a necessidade de reformulação orçamentária, nos casos em que couber;
- c) acompanhar, controlar e preparar os pagamentos referentes à execução da dívida pública;
- d) preparar o recolhimento das consignações, o pagamento dos encargos sociais da Administração Direta e o pagamento de outros desembolsos extraorçamentários; e
- e) analisar a devolução de garantias contratuais e licitatórias;

VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO IX

### DA CÉLULA DE GESTÃO TRIBUTÁRIA

**Art. 17.** À Célula de Gestão Tributária, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

- I – gerir a administração tributária no âmbito do Município, através do acompanhamento e proposição de ações referentes à tributação, fiscalização e arrecadação;
- II – promover análises sobre a administração tributária do Município, consolidando informações relevantes para as decisões da SMF;
- III – promover a integração das atividades de gestão da administração tributária na SMF;
- IV – estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da SMF;
- V – apoiar o Secretário, o Comitê de Gestão Estratégica e as Assessorias nas decisões relativas à sua área de competência;
- VI – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- VII – viabilizar o atendimento às solicitações do Conselho Municipal de Contribuintes;
- VIII – manifestar-se, através de seus gestores, em todas as questões relativas à sua área de atuação;
- IX – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- X – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 18.** À Assessoria de Monitoramento e Planejamento, órgão diretamente subordinado à Célula, compete:

I – no campo do monitoramento do contribuinte:

- a) estabelecer a estratégia da ação fiscal de acordo com as diretrizes emanadas pelo Comitê de Gestão Estratégica;



- b) acompanhar as informações das guias de arrecadação e declaração;
- c) promover intercâmbio com outras esferas da administração tributária objetivando a troca de informações sobre programas e métodos de fiscalização tributária e informações fiscais;
- d) realizar análises referentes às sazonalidades da economia de Porto Alegre e de segmentos econômicos significativos;
- e) estabelecer critérios para identificação de grupos de contribuintes sujeitos à fiscalização;
- f) promover a fiscalização, via sistema de informações, realizando cruzamentos de dados da organização;
- g) realizar análises para monitoramento do comportamento dos contribuintes e respectiva arrecadação;

II – no campo da programação da ação fiscal:

- a) elaborar programas especiais de fiscalização de acordo com as diretrizes emanadas pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- b) elaborar rol de contribuintes a serem fiscalizados, por segmentos e especialidades, em prazos determinados;
- c) receber e compatibilizar com a programação as solicitações de auditoria efetuadas pelo Ministério Público, Poder Judiciário e demais órgãos públicos;
- d) consolidar os relatórios de atividades das equipes de trabalho para aperfeiçoamento e acompanhamento da programação fiscal;
- e) estabelecer critérios para a distribuição do trabalho entre os fiscais da SMF;
- f) aplicar critério para distribuição de pessoas na fiscalização;
- g) propor medidas que digam respeito à exatidão e segurança na ação fiscal e ao seu aperfeiçoamento;

III – verificar e avaliar, em conjunto com a Unidade do Normativo e Contencioso, os aspectos legais e econômicos relativos a incentivos, benefícios fiscais, isenções, imunidades e os procedimentos para suas concessões, de forma a promover a uniformização do tratamento destas questões;

IV – elaborar, em conjunto com a Unidade do Normativo e Contencioso, cartilhas e boletins para orientação ao contribuinte; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 19.** À Unidade do Normativo e Contencioso, diretamente subordinada à Célula, compete:

I – no campo da orientação tributária, através do Corpo Técnico de Normatização:

- a) estudar e sugerir medidas para aplicação, interpretação e integração da legislação tributária;
- b) elaborar, em conjunto com a Área de Administração, Assessoria Jurídica e Assessoria de Monitoramento e Planejamento, manuais internos de procedimentos para as unidades da SMF e cartilhas de orientação ao contribuinte para facilitar a utilização da legislação tributária;
- c) elaborar, em conjunto com a Assessoria de Monitoramento e Planejamento, periodicamente, boletins contendo matéria de natureza tributária, para fins de divulgação aos contribuintes;
- d) estudar e sugerir as medidas para a atualização da legislação tributária;
- e) pesquisar e acompanhar as alterações da legislação tributária, em termos de projetos e normas nacionais, estaduais e municipais;
- f) coletar, classificar, catalogar e registrar os atos oficiais, documentos e



publicações sobre matéria tributária, encaminhando-os à Assessoria Jurídica para disponibilização aos servidores;

- g) atualizar e divulgar internamente a legislação tributária;
- h) assistir e orientar as unidades da SMF quanto à aplicação da legislação tributária;
- i) proceder a consolidação dos atos normativos anualmente, em conjunto com a Assessoria Jurídica;

II – através do Corpo Técnico do Contencioso, emitir pareceres sobre:

- a) reclamações e consultas de contribuintes em matéria tributária;
- b) concessão de benefícios fiscais;
- c) reconhecimento de imunidade tributária;
- d) solicitações de restituição e/ou compensação de tributos;
- e) demais assuntos de competência da Unidade;

III – proceder ao julgamento das reclamações interpostas pelos contribuintes e decidir sobre as demais questões elencadas no inciso II;

IV – solucionar os casos complexos encaminhados pela Área de Atendimento;

V – atender a consultas internas e externas de natureza tributária e representar a Célula de Gestão Tributária no trato com a Procuradoria Geral do Município;

VI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 20.** À Unidade de Lançamento e Fiscalização, diretamente subordinada à Célula, compete:

I – orientar, supervisionar e acompanhar a fiscalização, proporcionando resultados adequados às diretrizes estabelecidas pela SMF;

II – estabelecer e fazer cumprir a programação fiscal, supervisionando e integrando as ações de fiscalização e encaminhando informações sobre seus resultados para a Assessoria de Monitoramento e Planejamento;

III – acompanhar, supervisionar e fiscalizar o cumprimento, pelos agentes fiscais das tarefas pertinentes;

IV – implantar medidas de distribuição, redistribuição e lotação dos agentes fiscais e de pessoal;

V – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;

VI – responder solicitações de informações;

VII – estabelecer responsáveis pelo apoio à Área de Atendimento e supervisionar sua viabilização;

VIII – oferecer orientações a contribuintes no contexto de suas atividades;

IX – coordenar as ações necessárias à emissão e distribuição de carnês de cobrança dos tributos municipais;

X – identificar e solicitar comparecimento de contribuintes com pendências;

XI – averiguar e encaminhar denúncias de sonegação fiscal e estabelecer as respectivas ações;

XII – através dos Corpos Técnicos para Fiscalização do ISSQN, IPTU e ITBI:

- a) executar ações de fiscalização dos tributos de suas competências de acordo com a programação estabelecida;
- b) elaborar peça fiscal de lançamento;
- c) orientar os contribuintes de modo a garantir o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais;
- d) autorizar as solicitações de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais – AIDF;
- e) cumprir plantões fiscais;

XIII – através do Corpo Técnico de Desenho:

- a) efetuar os registros cartográficos dos quarteirões novos e alteração dos existentes; e
- b) disponibilizar em meio eletrônico os registros cartográficos;

XIV – através do Corpo Técnico de Cadastro:

- a) manter os cadastros de contribuintes e cadastro imobiliário integrados e atualizados, tomando medidas para a garantia da qualidade dos dados cadastrais;
- b) manter a documentação relativa aos dados cadastrais, de acordo com as orientações do Setor de Documentação; e

XV – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 21.** À Unidade de Controle de Transferências, diretamente subordinada à Célula, compete:

- I – acompanhar a publicação dos índices de retorno dos Municípios na arrecadação do ICMS e demais transferências;
- II – elaborar recursos administrativos relativos às transferências, bem como aos índices de participação do Município, quando couber;
- III – repassar aos órgãos competentes as informações necessárias para apuração do montante das transferências a que faz jus o Município;
- IV – promover ações para incrementar a participação do Município no repasse do ICMS e de outras transferências;
- V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 22.** À Unidade de Avaliação de Imóveis, diretamente subordinada à Célula, compete:

- I – elaborar, para o Município, laudos de avaliação de imóveis;
- II – avaliar índices construtivos do Plano Diretor;
- III – atribuir preços de terrenos para novos quarteirões;
- IV – estabelecer metodologias para avaliação;
- V – assessorar a Célula de Gestão Tributária nas questões relativas a valores imobiliários;
- VI – atualizar banco de dados imobiliários e de valores de imóveis;
- VII – manter mapas de valores de imóveis;
- VIII – analisar disparidades entre valores de mercado e de lançamento de impostos;
- IX – efetuar pesquisa, acompanhamento e análise dos valores imobiliários de mercado;
- X – elaborar a planta de valores para a cobrança dos tributos imobiliários e submeter às instâncias responsáveis para homologação;
- XI – elaborar e publicar edital da planta de valores;
- XII – coordenar as ações necessárias à avaliação de imóveis;
- XIII – gerenciar indicadores de infraestrutura e localização no cadastro imobiliário;
- XIV – rever valor venal de imóveis para base de cálculo do IPTU; e
- XV – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 23.** À Unidade de Arrecadação, diretamente subordinada à Célula, compete:

I – analisar o estoque de crédito tributário do Município e definir as estratégias de cobrança de acordo com as diretrizes emanadas pelo Comitê de Gestão Estratégica;

II – produzir séries históricas, índices de inadimplência, bem como, análises de possibilidades de antecipação de receitas subsidiando a Assessoria de Planejamento;

III – emitir parecer sobre processos de reconhecimento de prescrição;

IV – através do Corpo Técnico de Controle da Arrecadação:

a) promover as atividades relativas ao acompanhamento da arrecadação, com os seguintes desdobramentos:

1. coordenar, orientar e controlar os agentes arrecadadores;
2. acompanhar, diariamente, tributos recolhidos e a respectiva transferência para a conta do Município;
3. efetuar conciliação da arrecadação tributária;
4. analisar e manter atualizada a ficha de crédito dos contribuintes;

b) instruir processos de alteração, inclusão e retificação de baixa de pagamentos e cancelamento de débitos;

c) elaborar relatórios gerenciais sobre créditos e débitos tributários para acompanhamento da receita;

d) efetuar o cruzamento entre os valores lançados ou declarados nas guias de informações do ISSQN com os valores efetivamente recolhidos e analisar possíveis distorções;

e) analisar e autorizar os pedidos de devolução de tributos, lançados por período certo de tempo, quando alegado recolhimento em duplicidade e a maior;

V – através do Corpo Técnico de Recuperação de Créditos:

- a) executar a cobrança administrativa;
- b) controlar e coordenar o sistema de Dívida Ativa;
- c) notificar o contribuinte da inscrição de seus débitos na Dívida Ativa;
- d) efetuar baixa de débitos tributários extintos;
- e) inscrever débitos líquidos e certos na Dívida Ativa;
- f) conceder, controlar e acompanhar os parcelamentos;
- g) emitir carnês e guias de parcelamento de dívida; e

VI – através do Corpo Técnico de Cobrança Judicial:

a) efetuar o controle das dívidas encaminhadas para execução, observando o prazo prescricional;

b) proceder o início, solicitar a suspensão, o cancelamento e o término da execução fiscal;

c) analisar e recalcular dívidas para emissão ou substituição da execução fiscal;

d) promover o encontro de contas das dívidas executadas, para aproveitamento de depósitos administrativos ou judiciais;

e) orientar as diversas unidades da SMF quanto ao pagamento da dívida executada;

f) receber, organizar e arquivar dados e documentos relativos à execução fiscal;

g) autorizar a negociação administrativa de dívidas em situação prévia ao ajuizamento;

VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO X

### DA ÁREA DE ATENDIMENTO

**Art. 24.** À Área de Atendimento, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

- I – organizar, controlar e coordenar as atividades de atendimento desenvolvidas pela Secretaria de modo a garantir sua qualidade e uniformidade;
- II – gerenciar e coordenar a realização de atividades relacionadas à gestão do atendimento;
- III – propor, em conjunto com os responsáveis pelas suas unidades organizacionais, sobre diretrizes, programas, normas e procedimentos relativos à sua área de atuação;
- IV – coordenar as ações realizadas pelos representantes das unidades organizacionais para o atendimento, orientando-os, avaliando seu desempenho e tomando providências para a garantia dos resultados de sua Área;
- V – implantar e controlar instrumentos voltados à gestão dos recursos humanos lotados na Área de Atendimento;
- VI – apoiar o Secretário, o Comitê de Gestão Estratégica e as Assessorias nas decisões relativas à sua área de competência;
- VII – avaliar o desempenho da Área por meio de indicadores de resultados, tomando ações corretivas;
- VIII – implementar e gerenciar o sistema de qualidade do atendimento, em colaboração com as Assessorias de Desenvolvimento e de Relacionamento Externo;
- IX – acompanhar as respostas a reclamações encaminhadas à Área;
- X – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- XI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 25.** À Assessoria de Gestão de Processos, diretamente subordinada à Área, compete:

- I – avaliar os sistemas de comunicação e informações da Área, tomando medidas para seu contínuo aperfeiçoamento;
- II – no campo do redesenho de processos:
  - a) promover as ações de definição dos processos de trabalho, em consonância com as diretrizes da Assessoria de Desenvolvimento e Comitê de Gestão Operacional;
  - b) estabelecer e rever sistematicamente os processos internos e externos para o atendimento, em conjunto com representantes das unidades organizacionais da SMF e de órgãos externos envolvidos;
  - c) elaborar, em conjunto com Área de Administração e a Assessoria Jurídica, manual de procedimentos para o atendimento, solicitando sua contínua atualização;
  - d) preparar a árvore de motivos de atendimento e respectivos procedimentos e roteiros para respostas, quando for o caso;
  - e) promover continuamente, esforços para padronização do tratamento de casos complexos;

III – no campo da gestão de casos:

- a) acompanhar diariamente a emissão de casos complexos para as unidades organizacionais, controlando seu prazo de resposta;
- b) promover a integração com os representantes das unidades organizacionais da SMF, responsáveis pelo atendimento em seus âmbitos;
- c) comunicar ao gestor da Área, quando da ocorrência de entraves ou não cumprimento de prazos pelas unidades organizacionais;
- d) assessorar as unidades organizacionais na disponibilização de informações ou serviços na Área, coordenando sua efetivação;

IV – no campo dos indicadores de atendimento:

- a) elaborar o sistema de indicadores para o atendimento e acompanhar seus resultados;
- b) elaborar relatórios gerenciais sobre o atendimento;
- c) dar respostas às reclamações, submetendo-as ao dirigente da Área;
- d) elaborar, em conjunto com a Assessoria de Desenvolvimento projetos de melhoria do atendimento;
- e) solicitar à Assessoria de Informática a atualização de informações para o auto-atendimento, acompanhando sua implementação; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 26.** À Unidade de Atendimento, diretamente subordinada à Área, compete:

I – no campo da supervisão do atendimento:

- a) promover as ações de motivação dos funcionários dos grupos de atendimento;
- b) monitorar os responsáveis pelo atendimento direto;
- c) elaborar instrumentos de avaliação de desempenho dos responsáveis pelo atendimento, aplicando-os, avaliando-os e promovendo ações para o aperfeiçoamento individual;
- d) organizar a escala de trabalho, de acordo com as necessidades da Área;
- e) apoiar os responsáveis pelo atendimento, dirimindo suas dúvidas e dando esclarecimentos, quando necessário;
- f) acompanhar diretamente o atendimento dado pelos funcionários;

II – no campo da orientação técnica:

- a) estabelecer, em conjunto com o Setor de Desenvolvimento da Área de Administração, material para treinamento dos responsáveis pelo atendimento;
- b) promover o treinamento de novos funcionários alocados no atendimento direto;
- c) identificar problemas comuns no atendimento, realizando orientações técnicas para sua superação;
- d) treinar os responsáveis pelo atendimento na realização de seus trabalhos;
- e) esclarecer novos procedimentos a serem seguidos, com o apoio da Assessoria de Gestão de Processos;

III – através dos grupos de atendimento:

a) no campo da orientação e triagem:

1. recepcionar o cliente;
2. prestar informações ao cliente dos serviços/produtos disponíveis em cada ponto de atendimento, bem como a forma de acessá-los e a sua localização;

3. dirimir dúvidas simples;
4. gerir a fila para o atendimento;

b) na campo do apoio na utilização do auto atendimento:

1. orientar o contribuinte na utilização do sistema remoto;
2. atendimento remoto ao contribuinte de modo a esclarecer dúvidas e prestar-lhe informações básicas sobre legislação, locais de atendimento e horário de funcionamento, dados do cadastro fiscal e financeiro, bem como da dívida ativa, localização e utilização de terminais de auto-atendimento, Internet e andamento de processos administrativos;
3. recebimento, por telefone ou outro meio físico ou eletrônico, de reclamações e sugestões de contribuintes e posterior encaminhamento ao responsável pela Ouvidoria da Assessoria de Relacionamento Externo;
4. receber denúncias de sonegação e encaminhá-las à Célula de Gestão Tributária;
5. apoiar o contribuinte na digitação e impressão de declarações e guias;

c) no campo do atendimento direto, atender solicitações de contribuintes;

IV – através do grupo de especialistas:

- a) atender aos contribuintes nos casos não atribuídos aos grupos de atendimento;
- b) orientar os atendentes em casos de dúvidas quanto a questões não solucionadas pelo atendimento geral;
- c) sugerir à Assessoria de Gestão de Processos a revisão de normas e procedimentos para tratamento de questões de sua competência;
- d) buscar, junto às unidades organizacionais da SMF, o conhecimento das práticas necessárias ao cumprimento do atendimento, em suas áreas de competência; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 27.** Ao Setor de Suporte, diretamente subordinado à Área, compete:

- I – realizar suporte administrativo (controle de frequência de funcionários, controle de ligações telefônicas etc.);
- II – administrar e controlar o arquivo de documentos e/ou processos da Área, mantendo-os atualizados e organizados, conforme determinação prévia do Setor de Documentação;
- III – recolher e encaminhar à Assessoria de Relacionamento Externo, as reclamações e sugestões dos contribuintes;
- IV – receber, redigir, expedir e controlar correspondências da Área de Atendimento;
- V – receber, expedir e controlar documentos, comunicação administrativa e outros instrumentos, pertinentes à Área de Atendimento;
- VI – receber e divulgar normas, regulamentos e instrumentos;
- VII – controlar a solicitação de materiais de consumo; e
- VIII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO XI

### DA ÁREA DE AQUISIÇÕES E MATERIAIS

**Art. 28.** À Área de Aquisições e Materiais, diretamente subordinada ao

Secretário Municipal da Fazenda, compete:

- I – gerir as aquisições e materiais no âmbito do Município, através da coordenação, orientação, controle e execução das atividades relacionadas com material, almoxarifado, licitações e contratos;
- II – promover análises sobre as aquisições e materiais no Município, consolidando informações relevantes para as decisões da SMF;
- III – estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da Secretaria;
- IV – apoiar o Secretário, suas Assessorias e o Comitê de Gestão Estratégica nas decisões relativas à sua área de competência;
- V – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- VI – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 29.** À Assessoria de Planejamento e Orientação, órgão diretamente subordinado à Área, compete:

- I – definir, em conjunto com a Assessoria Jurídica, procedimentos que permitam o acompanhamento e padronização das atividades relacionadas à solicitação de aquisições, no âmbito do Município;
- II – orientar a execução das atividades de compras;
- III – estabelecer o fluxo de informações com os órgãos da administração, relativo a cada processo de trabalho executado pela Área de Aquisições e Materiais;
- IV – orientar as unidades descentralizadas no relacionamento com fornecedores;
- V – apoiar a Assessoria de Desenvolvimento na implantação de melhorias nos processos da Área de Aquisições e Materiais;
- VI – implementar metodologias de gestão de estoques para controle dos bens materiais do Município; e
- VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 30.** À Unidade de Compras, diretamente subordinada à Área, compete:

- I – observar a legislação e procedimentos relativos a aquisição de materiais;
- II – manter atualizada a especificação e codificação de materiais do Município;
- III – através do Corpo Técnico de Programação e Licitação:
  - a) coletar a demanda por aquisições de bens dos órgãos da administração municipal e analisar a alternativa mais adequada para aquisição do bem;
  - b) manter catálogo de materiais, assim como o planejamento e elaboração de demandas pertinentes a compra;
  - c) elaborar editais de licitação a partir das especificações fornecidas pelos órgãos interessados e cumprindo as determinações da legislação vigente e as políticas e diretrizes estabelecidas;
  - d) realizar licitações para aquisição de materiais para a Administração Direta;
  - e) fornecer informações referentes às licitações;
  - f) elaborar minutas para editais e versões finais de contratos com fornecedores;
- IV – através do Corpo Técnico de Análise e Julgamento:
  - a) manter, sempre que necessário, contatos com os fornecedores para



fornecer esclarecimentos e informações sobre as licitações;

- b) executar a aquisição de bens com dispensa de licitação, em conformidade com a legislação vigente e políticas e diretrizes estabelecidas pela PMPA;
- c) analisar as propostas recebidas, sobre os aspectos técnicos e comerciais, apresentando suas vantagens e desvantagens;
- d) editar e publicar boletins de resultado de licitações;
- e) realizar leilões de bens patrimoniais móveis;
- f) efetuar registros e controles para manter atualizados os catálogos e as respectivas especificações e codificação de materiais;

V – através do Corpo Técnico de Registro de Preços:

- a) efetuar cotação junto aos fornecedores de acordo com os procedimentos estabelecidos;
- b) gerenciar a aquisição de bens pela modalidade de registro de preços, em conformidade com a legislação e políticas e diretrizes estabelecidas;
- c) efetuar o controle e administração das atas de registro de preços; e
- d) efetuar pesquisa de preços no mercado para registro de preços e atualização de banco de dados de preços;
- e) efetuar o levantamento das necessidades para inclusão de novos itens ao Registro de Preços pela Administração Direta e Indireta; e
- f) fornecer elementos para julgamento dos processos de realinhamento de preços;

VI – através do Corpo Técnico de Cadastro:

- a) gerir o cadastro de fornecedores;
- b) implementar medidas para garantia da qualidade das informações;
- c) manter registros com informações sobre o comportamento dos fornecedores no que diz respeito aos processos licitatórios e à qualidade dos fornecimentos;
- d) elaborar atestados de capacidade técnica para fornecedores;
- e) manter intercâmbio de informações com entidades habitualmente consultadas; e
- f) fornecer informações sobre os fornecedores e sua situação cadastral;

VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 31.** À Unidade de Suprimentos, diretamente subordinada à Área, compete:

I – acessar informações sobre materiais armazenados nos almoxarifados dos órgãos da Administração Direta;

II – manter registro de informações sobre os materiais ainda não entregues pelos fornecedores;

III – consolidar o total de materiais disponíveis para a Administração Direta;

IV – efetuar, sempre que necessário, o diligenciamento das aquisições junto aos fornecedores;

V – notificar fornecedores informando sobre não conformidades de materiais recebidos com os padrões estabelecidos;

VI – estabelecer indicadores para avaliação da qualidade dos bens recebidos;

VII – através do Corpo Técnico de Gestão de Estoques:

- a) controlar e executar as atividades relacionadas com material e almoxarifado;

- b) executar as atividades relacionadas ao recebimento, guarda e distribuição de material;



- c) informar a necessidade de reposição ao Corpo Técnico de Programação e Licitação;
- d) desenvolver, em conjunto com o Corpo Técnico de Programação e Licitação, logística de entrega de materiais sob sua guarda;
- e) manter atualizadas informações sobre materiais armazenados em suas dependências;
- f) guardar os materiais a serem leiloados;

VIII – através do Corpo Técnico de Gestão de Contratos:

- a) acompanhar as informações referentes ao recebimento e conformidade de materiais emitidos pelos órgãos da Administração Direta;
- b) elaborar relatório das inspeções realizadas quando necessárias;
- c) efetuar avaliação de desempenho dos fornecedores no cumprimento dos contratos;
- d) propor sanções aos fornecedores que não estejam cumprindo os padrões de qualidade estabelecidos;
- e) elaborar os empenhos relativos aos processos homologados no âmbito da Equipe de Compras;
- f) analisar a conformidade e efetivar a liquidação dos empenhos de materiais;

IX – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

## SEÇÃO XII

### DA ÁREA DE PATRIMÔNIO

**Art. 32.** À Área de Patrimônio, diretamente subordinada ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

- I – integrar as comissões do Município, responsáveis pela gestão do patrimônio, cumprindo as competências previstas legalmente;
- II – gerir a administração do patrimônio do Município, através da coordenação, orientação, controle e execução das atividades desenvolvidas em seu âmbito;
- III – promover análises sobre a administração do patrimônio no Município, consolidando informações relevantes para as decisões da SMF e do Município;
- IV – estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da Secretaria;
- V – apoiar o Secretário, suas Assessorias e o Comitê de Gestão Estratégica nas decisões relativas à sua área de competência;
- VI – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- VII – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- VIII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 33.** À Assessoria de Planejamento e Controle, órgão diretamente subordinado à Área, compete:

- I – definir, em conjunto com a Assessoria Jurídica, procedimentos que permitam o acompanhamento e padronização das atividades relacionadas ao controle de patrimônio, no âmbito do Município;
- II – orientar a execução das atividades de controle do patrimônio;
- III – analisar técnicas de melhor utilização e aproveitamento do patrimônio;
- IV – estudar e sugerir diretrizes para a política de patrimônio do Município;
- V – estabelecer o fluxo de informações com os órgãos da administração.

relativo a cada processo de trabalho executado pela Área;  
 VI – apoiar a Assessoria de Desenvolvimento na implantação de melhorias nos processos da Área; e  
 VII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 34.** À Unidade de Controle do Patrimônio Mobiliário, diretamente subordinada à Área, compete:

I – codificar bens patrimoniais móveis do Município;  
 II – manter banco de dados de bens do Município;  
 III – manter controle dos bens semoventes;  
 IV – orientar os órgãos da Administração quanto à destinação dos bens inservíveis;  
 V – atualizar as informações de patrimônio do Município;  
 VI – estimular e apoiar os processos de doações de bens patrimoniais a órgãos da Administração Indireta;  
 VII – informar à Unidade de Contabilidade alterações patrimoniais;  
 VIII – fornecer informações referentes ao patrimônio mobiliário;  
 IX – elaborar relatórios analíticos sobre os valores dos bens patrimoniais do Município;  
 X – colaborar com a Área de Aquisições e Materiais nas providências inerentes ao patrimônio, nos processos de leilões de bens;  
 XI – promover verificações quanto ao patrimônio no âmbito da Administração Direta; e  
 XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 35.** À Unidade de Controle do Patrimônio Imobiliário, diretamente subordinada à Área, compete:

I – promover vistorias de imóveis;  
 II – manter informações atualizadas sobre o patrimônio imobiliário do Município, de forma integrada com a Assessoria de Monitoramento e Planejamento da Célula de Gestão Tributária;  
 III – realizar levantamentos topográficos;  
 IV – fornecer informações sobre o patrimônio imobiliário;  
 V – elaborar relatórios analíticos sobre os valores dos bens patrimoniais do Município; e  
 VI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 36.** À Unidade de Controle de Permissão e Alienação de Imóveis, diretamente subordinada à Área, compete:

I – analisar, instruir e acompanhar os processos de licitação para permissão, alienação e seguros dos imóveis;  
 II – realizar cálculos dos valores para cobrança das permissões de uso e alienações;  
 III – receber solicitação de negociação de permissionários em atraso e acompanhar os valores em atraso dos contratos de permissão;  
 IV – cadastrar e controlar as permissões de uso do solo, do subsolo e do espaço aéreo urbano destinados a redes de infraestrutura e a outros equipamentos na cidade; e  
 V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

### SEÇÃO XIII

### DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

**Art. 37.** À Área de Administração, diretamente subordinada ao Secretário, compete:

- I – prover a SMF das condições necessárias para a alocação dos recursos humanos, tecnológicos, materiais, físicos e financeiros necessários ao cumprimento de sua missão;
- II – promover a integração das atividades de apoio à SMF;
- III – estabelecer ações conjuntas com as outras unidades da SMF;
- IV – apoiar o Secretário, suas Assessorias e o Comitê de Gestão Estratégica nas decisões relativas à sua área de competência;
- V – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;
- VI – representar a SMF junto a organizações da Administração Direta e Indireta, com competências correlatas;
- VII – participar da elaboração e implantação dos planos e projetos implementados pela SMF;
- VIII – no campo de organização e sistemas apoiar as Áreas e Células no desenvolvimento, atualização e disponibilização de manuais de procedimentos, em consonância com as orientações da Assessoria Jurídica e com as necessidades operacionais da SMF;
- IX – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- X – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 38.** À Assessoria Orçamentária e Financeira, diretamente subordinada à Área, compete:

I – no campo da programação orçamentária:

- a) apoiar técnica e administrativamente as unidades da Secretaria, encarregando-se de articular e consolidar o planejamento integrado de seu âmbito de atuação, através das informações encaminhadas pelas suas unidades organizacionais;
- b) planejar, supervisionar e coordenar as atividades relacionadas ao desenvolvimento das ações de planejamento orçamentário, em conjunto com a Assessoria de Planejamento;
- c) articular-se com o Gabinete de Planejamento (GAPLAN) de modo a garantir a integração do planejamento físico e orçamentário;
- d) manter articulação permanente com as unidades organizacionais envolvidas no processo orçamentário e prestar assessoramento no âmbito de sua competência;

II – no campo da execução orçamentária e financeira:

- a) consolidar as propostas orçamentárias formuladas pelas unidades organizacionais;
- b) solicitar a reserva orçamentária conforme os procedimentos estabelecidos;
- c) acompanhar os saldos das dotações orçamentárias, solicitando suplementações quando couber, examinar e instruir os pedidos de créditos adicionais e a necessidade de reformulação orçamentária e elaborar relatórios gerenciais consolidados;
- d) manter controle dos adiantamentos recebidos;
- e) elaborar empenho relativo às despesas orçamentárias não processadas

pela Unidade de Compras da Área de Aquisições e Materiais; e

III – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 39.** À Equipe de Pessoal, diretamente subordinada à Área, compete:

I – elaborar análises técnicas relativas às questões de pessoal;  
 II – planejar, coordenar e orientar as atividades relacionadas com o preparo da folha de pagamento de pessoal;

III – elaborar e manter atualizado, em conjunto com a Assessoria de Desenvolvimento, o Programa Permanente de Desenvolvimento de Recursos Humanos aprovado pelo Comitê de Gestão Estratégica da SMF;

IV – assessorar os dirigentes das unidades organizacionais na gestão de pessoas;

V – elaborar propostas de treinamento, promovendo iniciativas para a captação de recursos para seu desenvolvimento;

VI – manter relações com outras organizações de treinamento;

VII – através do Setor de Registro:

a) realizar as atividades relativas ao cadastro de pessoal:

1. analisar a consistência e manter atualizado o cadastro de informações relacionadas ao controle e registro dos cargos efetivos, em comissão ou funções gratificadas, requisitados ou cedidos, tomando ações corretivas quando for o caso;

2. acompanhar as atividades de redistribuição e forma de provimento em cargos efetivos e em comissão e concessão de licenças;

3. orientar os funcionários quanto aos procedimentos de solicitação de aposentadoria, pensão alimentícia e outros;

4. acompanhar a concessão de aposentadorias, com o intuito de permitir a programação da alocação de pessoas na SMF;

b) emitir parecer e responder consultas sobre direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos servidores;

c) instruir processos administrativos, inclusive disciplinares, submetidos ao seu exame;

d) fornecer informações relativas à sua área de competência;

e) comunicar o afastamento ou desligamento dos servidores da SMF para:

1. Assessoria de Informática com o intuito de atualização da segurança de acesso aos sistemas;

2. a outras unidades que tratem de aspectos correlacionados;

f) controlar e executar as atividades relacionadas com o preparo da folha de pagamento de pessoal; e

g) providenciar a distribuição dos tickets de transporte e refeição, caso necessário;

VIII – através do Setor de Desenvolvimento:

a) captar demandas por treinamento e manter informações atualizadas sobre a formação dos funcionários;

b) manter atualizado o cadastro de instrutores de treinamento;

c) manter e divulgar cadastro de cursos e eventos oferecidos na área de atuação da Secretaria;

d) organizar os cursos e treinamentos no âmbito da Secretaria, promovendo

a convocação das pessoas e avaliando seus resultados junto aos superiores diretos dos participantes;

e) providenciar a logística para realização dos cursos e eventos;

f) providenciar material didático e instrucional, de responsabilidade da SMF, para os eventos; e

IX – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 40.** À Equipe de Apoio, diretamente subordinada à Área, compete:

I – elaborar políticas e diretrizes relativas à guarda e conservação de documentação, informação e de materiais;

II – articular e manter intercâmbio de informações e troca de experiências com organizações que produzam materiais relevantes para a área de atuação da SMF;

III – levantar junto às unidades da SMF as demandas relativas a publicações necessárias para o apoio ao desenvolvimento dos trabalhos;

IV – planejar, coordenar e orientar a execução de atividades relacionadas com materiais e serviços;

V – definir e coordenar procedimentos que permitam o acompanhamento e padronização das atividades relacionadas à execução das atividades de conservação de equipamentos e instalações, transportes, serviços gráficos e de reprografia, higienização e limpeza;

VI – elaborar instrumentos para aferição da qualidade dos serviços contratados pela Área, adotando requisitos para sua avaliação;

VII – desenvolver mecanismos para captação das demandas das unidades da Secretaria;

VIII – através do Setor de Documentação:

a) elaborar critérios para o recolhimento, guarda e descarte dos documentos mantidos nas unidades organizacionais;

b) organizar, acompanhar e controlar a implementação de arquivo, protocolo e biblioteca;

c) manter a guarda, bem como organizar e disponibilizar os materiais e publicações de interesse das unidades organizacionais; e

d) arquivar documentos de interesse da SMF;

IX – através do Setor de Contratação:

a) realizar a gestão dos contratos de fornecimento de serviços diversos sob sua administração, proporcionando subsídios para que as unidades organizacionais procedam aos ajustes e correções necessárias;

b) manter atualizado o sistema de acompanhamento das solicitações recebidas, de maneira a proceder ações corretivas sempre que necessário; e

c) fornecer à Assessoria Jurídica os elementos técnicos necessários à elaboração de editais para contratação de serviços pela SMF;

X – através do Setor de Material:

a) controlar e executar as atividades relacionadas com materiais, serviços e almoxarifado;

b) executar as atividades relativas ao controle do patrimônio no âmbito da SMF, de acordo com as diretrizes e instruções da Assessoria de Orientação Técnica da Área de Patrimônio;

c) planejar as aquisições e a distribuição de materiais, de forma a prover maior economia à organização;

- d) solicitar materiais, bens móveis e equipamentos, através dos instrumentos adequados; e
- e) executar e controlar as atividades relacionadas ao recebimento, guarda e distribuição de material;

XI – através do Setor de Infraestrutura:

- a) executar as atividades relacionadas com a manutenção de bens móveis e reparos ou adaptações em material permanente, com a manutenção de imóveis, serviços de engenharia, obras, instalações e telecomunicações;
- b) elaborar plano geral de obras, analisando projetos e orçamentos de obras e reparos, e acompanhar suas execuções, atestando suas realizações definitivas;
- c) controlar os serviços de transportes de passageiros e cargas;
- d) proceder a recepção e expedição de documentos e volumes;
- e) executar as atividades de serviços gráficos e de reprografia;
- f) executar os serviços de higienização e limpeza;

XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

#### **SEÇÃO XIV**

##### **DA ÁREA AUDITORIA GERAL**

**Art. 41.** À Auditoria Geral, órgão diretamente subordinado ao Secretário Municipal da Fazenda, sem prejuízo de sua independência institucional, compete:

- I – acompanhar e avaliar as atividades de controle interno da Administração Direta e Indireta, e recomendar medidas voltadas ao seu aperfeiçoamento;
- II – conduzir trabalhos especiais solicitados pelas autoridades municipais ou decorrentes de necessidades constatadas durante o trabalho de campo;
- III – elaborar o plano anual de auditorias, observadas as prioridades estabelecidas pelo governo municipal;
- IV – elaborar os programas das inspeções periódicas a cargo da Unidade de Fiscalização e Auditoria;
- V – cientificar as autoridades competentes sobre fatos irregulares ou ilegais de que tenha conhecimento por ocasião do desenvolvimento dos seus trabalhos, a fim de que sejam adotados os procedimentos necessários;
- VI – encaminhar ao Secretário Municipal da Fazenda, para apreciação e demais providências, sugestões de normas e procedimentos visando ao aprimoramento do Sistema de Controle Interno do Município;
- VII – recomendar providências de natureza corretiva e preventiva, quando da constatação de irregularidades, comunicando ao Secretário Municipal da Fazenda atos e fatos que impliquem em prejuízo ao Município;
- VIII – emitir relatórios de suas atividades, bem como pareceres e informações sobre matéria pertinente a sua área de atuação;
- IX – apoiar o Secretário, o Comitê de Gestão Estratégica e as Assessorias nas decisões relativas à sua área de competência;
- X – prestar assessoramento aos órgãos do Sistema de Controle Interno em questões relativas à sua área de competência;
- XI – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos de controle interno, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e
- XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

**Art. 42.** À Assessoria de Normatização e Controle, órgão diretamente subordinado à Área, compete:

- I – acompanhar a gestão pública municipal, avaliando os resultados de acordo com os indicadores definidos;
- II – elaborar relatórios de avaliação dos resultados, sugerindo as correções necessárias;
- III – elaborar orientações técnicas e atos normativos com o objetivo de aperfeiçoar as atividades de controle interno da Administração Direta e Indireta;
- IV – receber e divulgar atos, normas e regulamentos de interesse da Área;
- V – emitir pareceres sobre as prestações de contas do Prefeito Municipal e dos administradores de autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista municipais;
- VI – examinar e certificar os processos de tomada de contas especial;
- VII – elaborar regulamento para as atividades da Área; e
- VIII – exercer outras competências inerentes as sua área de atuação.

**Art. 43.** À Unidade de Fiscalização e Auditoria, órgão diretamente subordinado à Área, compete:

- I – realizar, através de inspeções periódicas, auditoria contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial no âmbito da Administração Direta e Indireta, inclusive fundos especiais;
- II – realizar auditorias especiais com o objetivo de examinar atos, fatos e situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária ;
- III – realizar auditoria nos processos de tomada de contas especial;
- IV – verificar a regularidade e os resultados dos atos e fatos que dão origem à movimentação de créditos, recursos financeiros, bens e valores do Município;
- V – examinar a regularidade dos atos e os resultados relativos à execução de obras, serviços em geral, compras, convênios e alienações do Município;
- VI – verificar a regularidade dos atos de admissões, inativações e pensões;
- VII – emitir relatórios, pareceres e prestar informações sobre suas atividades; e
- VIII – exercer outras competências inerentes a sua área de atuação.

**Art. 44.** Ao Setor de Suporte, órgão diretamente subordinado à Área, compete:

- I – prestar apoio administrativo;
- II – administrar e controlar os arquivos de documentos, de forma atualizada e organizada;
- III – controlar o fluxo de processos administrativos na Área;
- IV – receber, expedir e controlar as correspondências, documentos e demais expedientes administrativos da Área;
- V – efetuar o controle, o registro e os pedidos de materiais sob responsabilidade da Área; e
- VI – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

##### **SEÇÃO I**

#### **DOS GRUPOS ESPECIAIS**

**Art. 45.** A criação e a extinção de Grupo Especial será procedida sempre que houver interesse do Secretário Municipal da Fazenda para atender

necessidade de serviços.

## SEÇÃO II

### DA GESTÃO COLEGIADA

**Art. 46.** Ficam instituídas na estrutura da SMF as seguintes instâncias colegiadas de âmbito interno:

- I – o Comitê de Gestão Estratégica;
- II – o Comitê de Gestão Operacional; e
- III – a Rede de Inovações Institucionais.

**Art. 47.** Ao Comitê de Gestão Estratégica cabe traçar as ações estratégicas da SMF e acompanhar os resultados alcançados, envolvendo a alta administração e as áreas fim da Secretaria.

**Art. 48.** Do Comitê de Gestão Estratégica, coordenado pelo Secretário, participam:

- I – o Secretário Adjunto;
- II – as Assessorias de Planejamento, de Desenvolvimento, de Relacionamento Externo, de Informática e Jurídica;
- III – os gestores das Células e Áreas da SMF.

**Art. 49.** Ao Comitê de Gestão Operacional cabe promover a articulação entre todas as unidades organizacionais, de forma a garantir os resultados esperados.

**Art. 50.** Do Comitê de Gestão Operacional, coordenado pela Assessoria de Desenvolvimento, participam:

- I – os representantes indicados pelas Células e Áreas da SMF;
- II – as Assessorias Jurídica e de Informática.

**Art. 51.** À Rede de Inovações Institucionais cabe promover a interação e o relacionamento entre as diversas Assessorias da SMF, visando a análise e proposição de novos processos de trabalho.

**Art. 52.** Da Rede de Inovações Institucionais, coordenada pela Assessoria de Desenvolvimento, participam as Assessorias das Células e Áreas da SMF.

## SEÇÃO III

### DA GESTÃO COMPARTILHADA

**Art. 53.** Cada uma das Células da SMF conta com 3 (três) cargos de direção, os quais passam a compartilhar de forma simultânea e solidária a responsabilidade relativamente às atividades das suas respectivas unidades de trabalho.

Parágrafo único. Os postos de confiança de Gestor B de direção da Célula de Gestão Tributária devem ser ocupados exclusivamente por servidores



detentores do cargo de Agente Fiscal da Receita Municipal.

#### **SEÇÃO IV**

#### **DOS CORPOS TÉCNICOS**

**Art. 54.** Os Corpos Técnicos não constituem unidades de trabalho nem postos de confiança, possibilitando livre movimentação de pessoal e distribuição de atividades entre os mesmos, dentro de uma mesma Unidade ou Equipe.

#### **SEÇÃO V**

#### **DAS DELEGAÇÕES DE COMPETÊNCIA**

**Art. 55.** As delegações internas de competência designadas pelo Secretário Municipal da Fazenda através da legislação vigente são convertidas da antiga para a nova estrutura da SMF da seguinte forma:

- I – do Coordenador-Geral para o Secretário Adjunto;
- II – do Coordenador da Coordenação da Contadoria Geral para o Gestor da Célula Financeira;
- III – do Diretor da Divisão de Tributos para o Gestor da Célula Tributária;
- IV – do Diretor da Divisão de Arrecadação para o Chefe da Unidade de Arrecadação da Célula Tributária;
- V – do Coordenador da Comissão Municipal de Compras para o Gestor da Área de Aquisições e Materiais;
- VI – do Coordenador da Coordenação Central do Patrimônio para o Gestor da Área de Patrimônio;
- VII – do Chefe da Equipe de Apoio Administrativo para o Gestor da Área de Administração;
- VIII – do Coordenador da Auditoria Geral do Município para o Gestor da Área de Auditoria Geral.

**Art. 56.** Este Decreto entrará em vigor a contar de 01 de abril de 2003, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 28 de março de 2003.

*João Verle,  
Prefeito.*

*Eliezer Moreira Pacheco,  
Secretário Municipal de Administração.*

Registre-se e publique-se.

*Gerson Almeida,  
Secretário do Governo Municipal.*

## ANEXO B – DECRETO N° 15322/2006



Prefeitura de Porto Alegre

Procuradoria Geral do Município

Sistema Integrado de Referência Legislativa - SIREL

PGM



Ato	15322 /2006 - Decreto Municipal	Data 06/10/2006 Ano 2006
Fonte	DOPA 16/10/2006 Pág. 2	



Prefeitura Municipal de  
Porto Alegre

**DECRETO N° 15.322, de 6 de outubro de 2006.**

*Cria a Área de Compras e Serviços na estrutura organizacional da Secretaria Municipal da Fazenda e dá outras providências.*

**O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE**, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 94, inciso II e IV, da Lei Orgânica do Município, e de conformidade com o disposto no artigo 21, da Lei nº 6309, de 28 de dezembro de 1988,

**DECRETA:**

**Art. 1º** Fica alterada a denominação básica da Área de Aquisições e Materiais (AQM), da Secretaria Municipal da Fazenda (SMF), para Área de Compras e Serviços (ACS).

**Art. 2º** Fica alterada a redação do inciso V, do art. 2º, do Decreto nº 9.391, de 17 de fevereiro de 1989, conforme disposto no artigo anterior, como segue:

“V – SECRETARIA MUNICIPAL DA FAZENDA

. . .Secretário Municipal

...

. . .ÁREA DE ATENDIMENTO

...

. . . . .Chefe de Setor 1.1.1.3

.. .ÁREA DE COMPRAS E SERVIÇOS

.....Gestor B 1.1.1.7

.....Assessoria de Planejamento e Orientação

.....Assistente Técnico 2.1.1.6

.....Auxiliar Técnico 2.1.1.3

.....Unidade de Compras

.....Chefe de Unidade 1.1.1.6

.....Assistente (2) 2.1.1.5

.....Auxiliar Técnico (5) 2.1.1.3

.....Unidade de Suprimentos

.....Chefe de Unidade 1.1.1.6

.....Assistente 2.1.1.5

.....Auxiliar Técnico (3) 2.1.1.3

.. .ÁREA DE PATRIMÔNIO

..”

**Art. 3º** Fica alterada a Sessão XI, do Decreto nº 14.150, de 28 de março de 2003, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“Seção XI

DA ÁREA DE COMPRAS E SERVIÇOS

**Art. 28** A Área de Compras e Serviços, diretamente subordinada ao Secretário Municipal da Fazenda, compete:

I – gerir as aquisições de bens, materiais e serviços no âmbito do Município, através da coordenação, orientação, controle e execução das atividades relacionadas com material, serviços, almoxarifado, licitações e contratos;

II – promover análises sobre as aquisições de bens materiais e serviços no âmbito do Município, consolidando informações relevantes para as decisões da SMF;

...

**Art. 29** À Assessoria de Planejamento e Orientação, órgão diretamente subordinado à Área de Compras e Serviços, compete:

...

II – orientar a execução das atividades de compras e serviços;

III – estabelecer o fluxo de informações com os órgãos da administração, relativo a cada processo de trabalho executado pela Área de Compras e Serviços;

...

V – apoiar à Assessoria de Desenvolvimento na implantação de melhorias nos processos da Área de Compras e Serviços;

...

**Art. 30** À Unidade de Compras, diretamente subordinada à Área, compete:

I – observar a legislação e procedimentos relativos a aquisição de bens materiais e serviços;

II – manter atualizada a especificação e codificação de materiais e de serviços do Município;

III – através do Corpo Técnico de Programação e Licitação:

a) coletar a demanda por aquisições de bens materiais e serviços dos órgãos da Administração Municipal e analisar a alternativa mais adequada para aquisição do bem e serviço;

...

d) realizar licitações para a aquisição de materiais e serviços para Administração Centralizada;

...

IV – através do Corpo Técnico de Análise e Julgamento de Bens e Serviços:

...

b) executar a aquisição de bens e serviços com dispensa de licitação, em conformidade com a legislação vigente e políticas e diretrizes estabelecidas pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre;

...

V – através do Corpo Técnico de Registro de Preços:

a) efetuar cotação junto aos fornecedores de materiais e prestadores de serviços de acordo com os procedimentos estabelecidos;

b) gerenciar a aquisição de bens e serviços pela modalidade de registro de preços, em conformidade com a legislação, políticas e diretrizes estabelecidas;

...

d) realizar licitações para aquisições de materiais e de serviços para a Administração Direta e Indireta;

...

f) elaborar minutas para editais e versões finais de contratos com fornecedores e prestadores de serviços;

...

**Art. 31** À Unidade de Suprimentos, diretamente subordinada à Área, compete:

...

II – manter registro de informações sobre os materiais e serviços ainda não entregues pelos fornecedores ou prestadores de serviços;

...

VIII – através do Corpo Técnico de Gestão de Contratos:

...

c) efetuar avaliação de desempenho dos fornecedores e prestadores de serviço no cumprimento dos contratos;

d) propor sanções aos fornecedores e prestadores de serviço que não estejam cumprindo os padrões de qualidade estabelecidos;

e) elaborar os empenhos relativos aos processos homologados no âmbito da Equipe de Compras e Serviços;

f) analisar a conformidade e efetivar a liquidação dos empenhos de materiais e de serviços prestados;

...”

**Art. 4º** Ficam os órgãos da Administração Centralizada (AC) obrigados a disponibilizar à Secretaria Municipal da Fazenda, a critério desta, em até 30 (trinta) dias, preferencialmente os servidores que atualmente estejam desempenhando as atividades relacionadas com à área de licitações e contratos, em cada órgão da AC.

**Art. 5º** Fica revogado o Decreto nº 14.913, de 12 de agosto de 2005.

**Art. 6º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, retroagindo seus efeitos a 26 de agosto de 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 6 de outubro de 2006.

*Eliseu Santos,*

*Prefeito, em exercício.*

*Sônia Vaz Pinto,*

*Secretária Municipal de Administração.*

Registra-se e publique-se.

*Virgílio Costa,*

*Secretário Municipal de Gestão e*

*Acompanhamento Estratégico, em exercício.*

## ANEXO C – DECRETO Nº 16129/2008



Prefeitura de Porto Alegre

Procuradoria Geral do Município

Sistema Integrado de Referência Legislativa - SIREL

PGM



Ato	16129 /2008 - Decreto Municipal	Data 24/11/2008 Ano 2008
Fonte	DOPA 04/12/2008 Pág. 4	



Prefeitura Municipal de  
Porto Alegre

**DECRETO Nº 16.129, de 24 de novembro de 2008.**

*Altera o Decreto nº 14.150, de 28 de março de 2003, que aprova e institui o Regimento da Secretaria Municipal da Fazenda e dá outras providências.*

**O PREFEITO MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE**, no uso de suas atribuições legais e, considerando a necessidade do constante aprimoramento da estrutura dos órgãos integrantes da administração municipal,

**DECRETA:**

**Art. 1º** Fica acrescentado o art. 16-A na Seção IX “Da Célula de Gestão Tributária” do Capítulo II “Das Competências” do Decreto nº 14.150, de 28 de março de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 16-A. A Célula de Gestão Tributária – CGT, dirigida pelo Gestor e diretamente subordinada ao Secretário Municipal da Fazenda, é composta pelas seguintes assessorias e unidades:

- I – Assessoria de Planejamento e Projetos – APP ;
- II – Assessoria de Tecnologia da Informação – ATI;
- III – Unidade de Tributos Imobiliários – UTI;
- IV – Unidade de Tributos Mobiliários – UTM;
- V – Unidade do Contencioso – UCO;
- VI – Unidade de Avaliação de Imóveis – UAI; e

VII – Unidade de Arrecadação – UAR.”

**Art. 2º** Ficam alterados o “caput” e os incs. VII e VIII e acrescentado o parágrafo único ao art. 17 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passam a ter a seguinte redação:

“Art. 17. À CGT, compete:

...

VII – viabilizar o atendimento às solicitações do TART;

VIII – manifestar-se, através de seu Gestor, em todas as questões relativas à sua área de atuação;

...

Parágrafo único. No âmbito da CGT, compete ao Gestor a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 3º** Fica alterado o art. 18 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 18. À APP, órgão coordenado por um assistente técnico e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, compete:

I – no campo do planejamento:

- a) estabelecer a estratégia da ação fiscal de acordo com as diretrizes emanadas pelo Comitê de Gestão Estratégica;
- b) coordenar e controlar o planejamento da CGT, em conformidade com a estratégia estabelecida e com as orientações do gestor do órgão, propondo ações corretivas quando necessário;
- c) realizar análises referentes as sazonalidades da economia do Município e de segmentos econômicos significativos;
- d) promover intercâmbio com outras esferas da administração tributária, objetivando a troca de informações sobre metodologia de planejamento e análises;
- e) consolidar os relatórios de atividades das equipes de trabalho para aperfeiçoamento e acompanhamento da programação fiscal; e
- f) propor medidas que digam respeito à exatidão e segurança da ação fiscal e ao seu aperfeiçoamento.

II – no campo de projetos:

- a) acompanhar os projetos que envolvam a CGT, exceto na área da tecnologia da informação;



b) fazer a proposição de líderes de projetos conduzidos pela CGT; e

c) propor medidas corretivas nos projetos por ela acompanhados.

III – no campo da normatização:

a) elaborar, em conjunto com as unidades da CGT, manuais internos de procedimentos e orientações aos sujeitos passivos, para facilitar a utilização da legislação tributária;

b) estudar e sugerir medidas para aplicação, interpretação, integração e atualização da legislação tributária, quando solicitado pelo gestor;

c) aprovar boletins contendo matéria de natureza tributária, para fins de divulgação aos sujeitos passivos;

d) pesquisar e acompanhar as alterações da legislação tributária, em termos de projetos e normas nacionais, estaduais e municipais;

e) coletar, classificar, catalogar e registrar os atos oficiais, documentos e publicações sobre matéria tributária, encaminhando-os às unidades para disponibilização aos servidores;

f) atualizar e divulgar internamente a legislação tributária municipal;

g) assistir e orientar as unidades da CGT quanto à aplicação da legislação tributária;

h) proceder anualmente à consolidação dos atos normativos; e

i) elaborar pareceres normativos.

IV – verificar e avaliar os aspectos legais e econômicos relativos a incentivos, benefícios fiscais, isenções, imunidades e os procedimentos para suas concessões, de forma a promover a uniformização do tratamento destas questões; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.”

**Art. 4º** Fica acrescentado o art. 18-A no Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 18-A. À ATI, órgão coordenado por um assistente técnico e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, compete:

I – acompanhar inovações em Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, estabelecer diretrizes, elaborar propostas ao Comitê de Gestão Estratégica e promover ações para a constante atualização do parque tecnológico e das ferramentas utilizados na CGT;

II – elaborar, submeter ao Comitê de Gestão Estratégica, divulgar e administrar a execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da CGT;

- III – administrar o modelo corporativo de dados e de processos da CGT e estabelecer normas e padrões para a sua utilização no desenvolvimento de sistemas;
- IV – estabelecer diretrizes, normas, padrões e metodologia para desenvolvimento, implantação, utilização e manutenção dos sistemas de informação da CGT, a serem observadas pelos prestadores de serviços de TIC, internos e externos;
- V – centralizar e administrar as demandas de TIC da CGT perante à Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre – PROCEMPA e demais fornecedores, internos e externos;
- VI – coordenar os projetos de desenvolvimento e implantação de novos sistemas de informação na CGT e de manutenção evolutiva nos já existentes;
- VII – encaminhar a contratação de terceiros, para atender as demandas prioritárias de TIC da CGT, quando a PROCEMPA não tiver condições para isso, mas sempre com suporte técnico desta na realização da operação;
- VIII – estabelecer e administrar acordos de níveis de serviço com os fornecedores de TIC;
- IX – estabelecer diretrizes para políticas de segurança, acesso e confiabilidade de dados, bem como para a formulação de planos de contingência para os sistemas de informação da CGT;
- X – gerir, no âmbito da CGT, os contratos de desenvolvimento e de manutenção de sistemas de informação;
- XI – promover auditorias nos sistemas de informação e na aplicação das normas e procedimentos relacionados com TIC para e na CGT;
- XII – definir requisitos mínimos e homologar a infra-estrutura de hardware e software das plataformas de trabalho da CGT e quantificar as necessidades;
- XIII – elaborar programa permanente de formação, desenvolvimento e capacitação técnica e de gestão de TIC para os integrantes da ATI;
- XIV – assessorar as demais unidades para melhor utilização de TIC na CGT;
- XV – na coleta e disseminação de dados:
- a) levantar junto às unidades organizacionais as necessidades de dados e informações para a realização de suas atividades;
  - b) buscar, em conjunto com a APP, as bases de dados de outras organizações com vistas à qualificação da administração tributária municipal;
  - c) coordenar e desenvolver as atividades para disponibilização de bases de dados, obtidas pelo intercâmbio de informações econômico-fiscais com outros Fiscos e demais órgãos afins; e
  - d) promover, com apoio da PROCEMPA, os meios para recepção e interação

dos dados externos nos sistemas da administração tributária.

XVI – integrar o Comitê Municipal de Informática, como representante da Célula de Gestão Tributária;

XVII – desenvolver ações de gerenciamento, de forma a propor ações e projetos para a formação dos servidores e melhoria dos processos organizacionais, na perspectiva de seu melhor desempenho e qualidade; e

XVIII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.”

**Art. 5º** Fica alterado o art. 19 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 19. A UCO, órgão dirigido por um chefe de unidade e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, é composta por:

I – Corpo Técnico do Contencioso Imobiliário – TCI; e

II – Corpo Técnico do Contencioso Mobiliário – TCM.

Parágrafo único. Cada um dos corpos técnicos desenvolverá suas atividades segundo a natureza imobiliária ou mobiliária dos tributos administrados pela SMF.”

**Art. 6º** Fica acrescentado o art. 19-A no Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 19-A. À UCO, compete:

I – através dos corpos técnicos, elaborar pareceres sobre:

a) reclamação contra lançamento de tributos ou multas por infração à legislação tributária, exceto nos casos em que o gestor da CGT expressamente atribua essa competência para outro órgão;

b) consulta sobre interpretação da legislação tributária;

c) concessão e manutenção de benefício fiscal;

d) reconhecimento de imunidade tributária e concessão de isenção, exceto nos casos em que o gestor da CGT expressamente atribua essa competência para outro órgão;

e) solicitações de restituição e/ou compensação de tributos administrados pela SMF; e

f) não-incidência tributária.

II – proceder ao julgamento da reclamação interposta pelo sujeito passivo e decidir sobre as demais questões elencadas no inciso I;

III – decidir sobre a revisão de ofício dos lançamentos, nos termos do art. 149 do Código Tributário Nacional, quando a impugnação apresentada seja

intempestiva;

IV – implantar medidas de distribuição e redistribuição de seus servidores, de forma a melhor atender as suas atribuições; e

V – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 17, compete ao chefe da unidade a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 7º** Fica alterado o art. 20 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 20. À UTI, órgão dirigido por um chefe de unidade e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, é composta pelas seguintes assessoria e corpos técnicos:

I – Assessoria de Geoprocessamento – AGP;

II – Corpo Técnico de Fiscalização do ITBI – TIT;

III – Corpo Técnico de Fiscalização do IPTU – TIP.

Parágrafo único. A UTI exercerá as suas competências em relação aos tributos de natureza imobiliária administrados pela SMF.”

**Art. 8º** Fica acrescentado o art. 20-A no Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 20-A. À UTI, compete:

I – orientar, supervisionar e acompanhar os trabalhos desenvolvidos, proporcionando resultados adequados às diretrizes estabelecidas pela SMF;

II – estabelecer e fazer cumprir a programação fiscal, supervisionando e integrando as ações de fiscalização e encaminhando informações sobre seus resultados para a APP;

III – implantar medidas de distribuição e redistribuição de seus servidores de forma a melhor atender as suas atribuições;

IV – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;

V – responder solicitações de informações relacionadas com a sua área de competência;

VI – estabelecer responsáveis pelo apoio à Área de Atendimento e supervisionar sua viabilização;

VII – oferecer orientações aos sujeitos passivos no contexto de suas atividades;

VIII – coordenar as ações necessárias à notificação do lançamento referente

aos tributos de sua competência;

IX – em conjunto com a UAR, coordenar a emissão e distribuição das guias de pagamento dos tributos imobiliários;

X – averiguar e encaminhar denúncias de sonegação fiscal e estabelecer as respectivas ações;

XI – através da AGP, diretamente subordinada ao chefe da unidade:

a) manter atualizado, em meio digital – georreferenciado e em formato apropriado para geoprocessamento – o nível de informação Lote Fiscal da base cartográfica municipal;

b) executar tratamento e análise de dados cartográficos, obtidos por aerolevanteamento, topografia, geodésia e sensoriamento remoto, para a produção de mapas georreferenciados;

c) realizar estudos e análises de dados espaciais, a fim de assessorar o desenvolvimento das atividades tributárias; e

d) acompanhar as mudanças tecnológicas, propor as alterações de sistema e equipamentos necessários, para as devidas adequações.

XII – através do TIT e do TIP, diretamente subordinados ao chefe da unidade:

a) executar ações de fiscalização dos tributos de sua competência, de acordo com a programação estabelecida e apresentar os resultados obtidos;

b) desenvolver ferramentas de controle e acompanhamento das atividades do corpo técnico;

c) diagnosticar e propor alterações da legislação no que se refere aos tributos imobiliários;

d) promover a atualização e a integração entre o cadastro imobiliário de contribuintes e o cadastro de transações imobiliárias, visando a qualificação dos dados cadastrais e dos respectivos lançamentos tributários;

e) manter a documentação relativa aos dados cadastrais;

f) acompanhar e promover ações junto aos tabelionatos e registros de imóveis, no sentido de garantir a transmissão integral dos dados das transações imobiliárias e o cumprimento das normas e legislação vigente, para o correto recolhimento dos tributos de sua competência;

g) no âmbito dos tributos de sua competência, decidir sobre a revisão de ofício dos lançamentos efetuados, nos termos do art. 149 do Código Tributário Nacional;

h) constituir o crédito referente aos tributos imobiliários;

i) responder às petições dos contribuintes, dentro da sua área de competência;

j) orientar os sujeitos passivos de modo a garantir o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais;

k) cumprir plantões fiscais;

l) manter integrados e atualizados os cadastros de contribuintes e o cadastro imobiliário, tomando medidas para a garantia da qualidade dos dados cadastrais; e

m) receber e compatibilizar com a programação as solicitações de auditoria efetuadas pelo Ministério Público, Poder Judiciário e demais órgãos públicos.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 17, compete ao chefe da unidade a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 9º** Fica alterado o art. 21 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 21. A UTM, órgão dirigido por um chefe de unidade e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, é composta por:

I – Corpo Técnico de Controle de Transferências – TCT; e

II – Corpo Técnico de Fiscalização do ISSQN – TIS.

Parágrafo único. A UTM exercerá as suas competências em relação aos tributos de natureza mobiliária, administrados pela SMF e em relação às transferências de receitas decorrentes dos tributos administrados pelo Estado e pela União.”

**Art. 10.** Fica acrescentado o art. 21-A no Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 21-A. À UTM , compete:

I – orientar, supervisionar e acompanhar os trabalhos desenvolvidos, proporcionando resultados adequados às diretrizes estabelecidas pela SMF;

II – estabelecer e fazer cumprir a programação fiscal, supervisionando e integrando as ações de fiscalização e encaminhando informações sobre seus resultados para a APP;

III – implantar medidas de distribuição e redistribuição de seus servidores de forma a melhor atender as suas atribuições;

IV – subsidiar propostas de diretrizes, normas e procedimentos, dentro de sua área de atuação;

V – responder solicitações de informações relacionadas com a sua área de competência;

VI – estabelecer responsáveis pelo apoio à Área de Atendimento e

supervisionar sua viabilização;

VII – oferecer orientações aos sujeitos passivos no contexto de suas atividades;

VIII – coordenar as ações necessárias à notificação do lançamento dos tributos mobiliários e, em conjunto com a UAR, coordenar a emissão e distribuição das guias de pagamento dos tributos mobiliários;

IX – averiguar e encaminhar denúncias de sonegação fiscal e estabelecer as respectivas ações;

X – através do TCT, diretamente subordinado ao chefe da unidade:

a) acompanhar a publicação dos índices de retorno dos municípios na arrecadação do ICMS e demais transferências;

b) elaborar recursos administrativos relativos às transferências, bem como aos índices de participação do Município, quando couber;

c) repassar aos órgãos competentes as informações necessárias, para apuração do montante das transferências a que faz jus o Município; e

d) promover ações para incrementar a participação do Município no repasse do ICMS e de outras transferências.

XI – através do TIS, diretamente subordinado ao chefe da unidade:

a) executar ações de fiscalização dos tributos de sua competência, de acordo com a programação estabelecida e apresentar os resultados obtidos;

b) desenvolver ferramentas de controle e acompanhamento das atividades;

c) constituir o crédito tributário dos tributos mobiliários;

d) orientar os sujeitos passivos de modo a garantir o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais;

e) no âmbito dos tributos mobiliários, decidir sobre a revisão de ofício dos lançamentos efetuados, nos termos do art. 149 do Código Tributário Nacional;

f) cumprir plantões fiscais junto à Área de Atendimento;

g) identificar os sujeitos passivos em situações irregulares, efetivas ou potenciais, e determinar medidas com vistas à regularização ou apuração da situação;

h) receber e compatibilizar com a programação as solicitações de auditoria efetuadas pelo Ministério Público, Poder Judiciário e demais órgãos públicos;

i) diagnosticar e propor alterações da legislação, no que se refere aos tributos mobiliários;

i) manter o cadastro de contribuintes atualizado, tomando medidas para garantir

a qualidade dos dados cadastrais; e

k) analisar, conceder e controlar regimes especiais de emissão de notas fiscais de serviço.

XII – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 17, compete ao chefe da unidade a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 11.** Fica alterado o art. 22 do Decreto nº 14.150, de 2003, que a passa a ter a seguinte redação:

“Art. 22. À UAI, órgão dirigido por um chefe de unidade e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, compete:

I – elaborar, com exclusividade, laudos de avaliação de imóveis para o Município;

II – calcular, quando solicitado, a base de valores territoriais para o solo criado, previsto no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano e Ambiental;

III – calcular, quando solicitado, o valor imobiliário da base da tabela do preço público do uso privado do espaço público;

IV – atribuir preços de terrenos para novos quarteirões do cadastro imobiliário;

V – assessorar a CGT nas questões relativas aos valores imobiliários;

VI – atualizar banco de dados do mercado imobiliário e de valores de imóveis;

VII – analisar disparidades entre valor de mercado e valor venal do imóvel;

VIII – efetuar pesquisa, acompanhamento e análise dos valores imobiliários de mercado;

IX – elaborar, quando solicitada, a planta de valores para a cobrança dos tributos imobiliários e submeter às instâncias responsáveis para homologação;

X – gerenciar os indicadores de infra-estrutura e localização no cadastro imobiliário que influenciam no valor dos imóveis;

XI – rever o valor venal de imóveis para base de cálculo do IPTU;

XII – embasar o julgamento do Secretário Municipal da Fazenda no caso de recurso relativo ao ITBI, previsto no art. 30 da Lei Complementar nº 197, de 21 de março de 1989;

XIII – coordenar as ações necessárias à avaliação de imóveis;

XIV – no que se refere ao valor venal do imóvel, decidir sobre a revisão de ofício dos lançamentos efetuados. nos termos do art. 149 do Código Tributário



Nacional; e

XV – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 17, compete ao chefe da unidade a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 12.** Fica alterado o art. 23 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 23. À UAR, órgão dirigido por um chefe de unidade e diretamente subordinada ao Gestor da CGT, é composta pelos seguintes corpos técnicos:

I – Corpo Técnico de Recuperação de Créditos – TRC;

II – Corpo Técnico de Cobrança Judicial – TCJ; e

III – Corpo Técnico de Controle da Arrecadação – TCA.”

**Art. 13.** Fica acrescentado o art. 23-A no Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 23-A. À UAR, compete:

I – definir as estratégias de cobrança de acordo com as diretrizes emanadas pela CGT;

II – analisar o estoque da dívida ativa tributária do Município e produzir séries históricas, índices de inadimplência, bem como análises de possibilidades de antecipação de receitas subsidiando a APP;

III – efetuar a baixa de créditos tributários extintos no âmbito de sua competência;

IV – implantar medidas de distribuição e redistribuição de seus servidores de forma a melhor atender as suas atribuições;

V – em conjunto com a UTI e UTM, instituir modelos de guias para recolhimentos dos tributos municipais, bem como expedir instruções para a sua solicitação, impressão e distribuição;

VI – através do TRC, diretamente subordinado ao chefe da unidade:

a) executar e controlar a cobrança administrativa;

b) emitir pareceres sobre processos de reconhecimento de prescrição;

c) inscrever débitos líquidos e certos na Dívida Ativa;

d) conceder e controlar os parcelamentos; e

e) promover o encontro de contas de créditos provenientes de termos de

parcelamento anulados e de depósitos administrativos ou judiciais.

VII – através do TCJ, diretamente subordinado ao chefe da unidade:

- a) efetuar o controle das dívidas encaminhadas para execução judicial, observando o prazo prescricional até o envio à Procuradoria da Dívida Ativa;
- b) iniciar e controlar os procedimentos relacionados a executivos fiscais, especialmente quanto à emissão e reemissão de Certidões e Dívidas Ativas, no âmbito da SMF;
- c) promover o encontro de contas das dívidas executadas, provenientes de termos de parcelamento anulados e de depósitos administrativos ou judiciais;
- d) receber, organizar e arquivar dados e documentos relativos a executivos fiscais; e
- e) autorizar a negociação administrativa de dívidas em fase de ajuizamento.

VIII – através do TCA, diretamente subordinado ao chefe da unidade:

- a) promover as atividades relativas ao acompanhamento da arrecadação das receitas municipais, no âmbito de sua competência, com os seguintes desdobramentos:
  - 1. Orientar os agentes arrecadadores e controlar o recolhimento de valores destes provenientes;
  - 2. Acompanhar, diariamente, o recolhimento de valores e a respectiva transferência para a conta do Município;
  - 3. Efetuar a conciliação da arrecadação tributária; e
  - 4. Analisar e providenciar os ajustes de inconsistências, decorrentes de apropriação de créditos dos contribuintes, indevidos e futuros.
- b) instruir processos e efetuar alteração, inclusão e retificação de baixa de pagamentos e acertos de débitos, prestando as informações pertinentes;
- c) elaborar relatórios gerenciais sobre arrecadação tributária para acompanhamento da receita; e
- d) analisar e autorizar os pedidos de devolução de indébitos tributários feitos pelos agentes arrecadadores, lançados por período certo de tempo, quando alegado recolhimento em duplicidade e a maior.

IX – exercer outras competências inerentes à sua área de atuação.

Parágrafo único. Sem prejuízo do disposto no parágrafo único do art. 17, compete ao chefe da unidade a decisão final em relação aos assuntos da mesma.”

**Art. 14.** Fica acrescentada no Decreto nº 14.150. de 2003. a “SECÃO I-A DO

TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE RECURSOS TRIBUTÁRIOS”.

**Art. 15.** Fica acrescentado o art. 5º-A na SEÇÃO I-A do Decreto nº 14.150, de 2003, com a seguinte redação:

“Art. 5º-A O Tribunal Administrativo de Recursos Tributários – TART – é órgão colegiado vinculado administrativamente à estrutura da SMF, com autonomia decisória em relação ao julgamento dos recursos de sua competência.

Parágrafo único. A estrutura e as competências do TART são as dispostas na legislação municipal, em especial na Lei Complementar nº 7, de 7 de dezembro de 1973; Lei Complementar nº 534, de 28 de dezembro de 2005; Decreto nº 15.110, de 24 de fevereiro de 2006 e no seu Regimento Interno.”

**Art. 16.** Fica alterada a al. “c” do inc. VIII do art. 9º do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 9º

...

VIII –

...

c) coordenar e desenvolver, em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Projetos da Célula de Gestão Tributária, as atividades para disponibilização de bases de dados obtidas pelo intercâmbio de informações econômico-fiscais com outros Fiscos e demais órgãos afins;

...”

**Art. 17.** Fica alterada a al. “f” do inc. X do art. 14 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 14.

...

X –

...

f) controlar, com apoio do Corpo Técnico Financeiro e com o Corpo Técnico de Controle de Transferências da Unidade de Tributos Mobiliários da Célula de Gestão Tributária, as transferências constitucionais;

...”

**Art. 18.** Fica alterado o art. 53 do Decreto nº 14.150, de 2003, que passa a ter a seguinte redação:

“Art. 53. Cada uma das Células da SMF conta com 1 (um) cargo de direção.

cujo titular responde pelas atividades das respectivas unidades de trabalho.

Parágrafo único. O posto de confiança de Gestor B de direção da Célula de Gestão Tributária deverá ser ocupado exclusivamente por servidor detentor do cargo de Agente Fiscal da Receita Municipal.”

**Art. 19.** Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação, retroagindo seus efeitos a 22 de setembro de 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 24 de novembro de 2008.

José Fogaça,

Prefeito.

Cristiano Tatsch,

Secretário Municipal da Fazenda.

Registre-se e publique-se.

Clóvis Magalhães,

Secretário Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL - NAVI  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**



### ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

DATA:
NOME:
CARGO:
TEMPO DE SERVIÇO NA SMF:

1. Exponha a sua opinião sobre a Secretaria (Ambiente de Trabalho, vantagens e desvantagens de trabalhar na SMF)
2. Como você descreveria a relação entre os colegas? Relate histórias positivas e negativas.
3. Como você descreveria a relação com a chefia? Relate histórias positivas e negativas.
4. Como você descreveria a relação entre os setores? Relate histórias positivas e negativas.
5. Quais as situações vivenciadas que contribuíram para a sua motivação no trabalho?
6. E quais as situações que contribuíram para a sua desmotivação?
7. Quais as atividades que você desenvolve?
8. Você se preocupa com o cumprimento de prazos e metas? Como você lida com isso?
9. Você costuma inovar ou buscar novas formas de melhorar o seu trabalho? Justifique
10. Qual o seu grau de instrução?
11. Qual a exigência do seu cargo quanto ao grau de instrução?
12. Você procura aplicar todos os seus conhecimentos nas atividades que desenvolve? Justifique
13. Quais os objetivos da SMF?
14. Quais as metas estabelecidas para a sua área/setor?

**APÊNDICE B – CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE APRENDIZAGEM VIRTUAL - NAVI  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**



---

***CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO***

Declaro que fui informado(a) que o roteiro de perguntas em anexo faz parte de um estudo sobre Gestão de Pessoas na Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre, objeto de pesquisa da aluna Maria Gorete da Costa Castro, para o desenvolvimento de monografia para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Sei que tenho a liberdade para não aceitar participar, assim como desistir do processo a qualquer momento e, além disso, fui informado(a) de que os dados por mim fornecidos serão tratados de forma confidencial. Também fui informado(a) da disponibilidade da pesquisadora em solucionar dúvidas que tenha agora ou no futuro, sobre a minha participação nesse trabalho, bem como com relação ao destino que será dado aos conhecimentos resultantes. Para isso contatar com Gorete, ramal 1019, [goretecastro@gestao.prefpoa.com.br](mailto:goretecastro@gestao.prefpoa.com.br).

---

Nome e assinatura do participante