

**Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade – FACE  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA/UnB  
Bacharelado em Ciências Contábeis**

**CAROLINE BERNARDES BATISTA**

**CONTROLE GERENCIAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA  
COORDENADORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS NO SUPREMO TRIBUNAL  
FEDERAL**

**Brasília  
2014**

Reitor: Prof. Dr. Ivan Marques de Toledo Camargo

Decano de pesquisa e pós: Prof. Dr. Jaime Martins de Santana

Decano de graduação: Mauro Luiz Rabelo

Diretor da FACE: Prof. Roberto Ellery

Chefe do CCA: Prof. Me. Wagner Rodrigues dos Santos

Coordenador graduação – diurno: Profa. Ma. Rosane Mario Pio da Silva

Coordenador graduação – noturno: Prof. Dr. Bruno Vinícius Ramos Fernandes

**CAROLINE BERNARDES BATISTA**

**CONTROLE GERENCIAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA  
COORDENADORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS NO SUPREMO TRIBUNAL  
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à conclusão da  
disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis.

Orientador: Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial  
Área: Custos e Controladoria

**Brasília  
2014**

Batista, Caroline Bernardes.

Controle gerencial em instituições públicas: o caso da coordenadoria de orçamento e finanças no Supremo Tribunal Federal / Caroline Bernardes Batista. – Brasília: UnB, 2014.

47 f.: il.

Orientador: Paulo Roberto Barbosa Lustosa.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2014.

1. Sistema de Controle gerencial. 2. Controle da Ação. 3. Controle Pessoal.

**CAROLINE BERNARDES BATISTA**

**CONTROLE GERENCIAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA  
COORDENADORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS NO SUPREMO TRIBUNAL  
FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

---

**Prof. Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa – Orientador**

---

**Profa. Doutora Ducineli Régis Botelho- Avaliadora**

**Brasília, DF  
Junho/2014**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me deu sabedoria e capacidade, a minha mãe e a minha irmã, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me dando força nas horas de desânimo. Amo vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da vida, saúde, inteligência e vigor físico, e por ter me sustentado até aqui. Sou grata a minha mãe que me ensinou o valor da vida, do amor, da persistência, da confiança em Deus e dos estudos. A Deus e a ela devo a pessoa que sou.

A minha irmã, familiares e ao meu namorado que me deram muito apoio durante a realização do curso.

Ao professor Paulo Lustosa, que disponibilizou seu tempo, e aceitou ser meu orientador, me ajudando e me direcionando pelo caminho científico.

A todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desse trabalho e dessa jornada, meu muito obrigada.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

Existe grande dificuldade de implementar o controle gerencial no setor público, devido às peculiaridades das entidades públicas. Considerando que os servidores são admitidos por concurso público, o controle pessoal pode não ser muito eficiente. No setor público a recompensa pecuniária é praticamente inexistente, as pessoas tendem a se esforçar menos. Portanto, presume-se que no serviço público o Controle da Ação deve prevalecer, considerando que os demais controles são muito limitados nas entidades públicas. O objetivo desta pesquisa é avaliar o nível de controle da Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COFI), do Superior Tribunal Federal (STF), nas dimensões do Controle: da Ação; Pessoal; por Resultado e Cultural. Foi elaborado um questionário contendo 16 perguntas, aplicado na COFI-STF. Os dados coletados foram tabulados em planilha, onde se calculou a média e o desvio padrão. De acordo com a pesquisa realizada, na percepção dos servidores da COFI, o controle da ação; o controle por resultado conjugado com o controle cultural; o controle pessoal; o controle pessoal conjugado com o cultural, e o controle cultural são efetivos e o controle por resultado é praticamente inexistente. Com esses resultados foi possível analisar e aferir o grau de controle gerencial no âmbito da COFI-STF, que é eficiente.

Palavras chave: Sistema de Controle gerencial, Controle da Ação. Controle Pessoal. Controle por Resultado. Controle Cultural.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Diferentes caminhos para quebrar a grande área do gerenciamento dentro de pequenos elementos.....	15
Gráfico 1: O monitoramento da entrada e saída de servidores e estranhos é adequada: Percepção dos servidores da COFI – STF.....	25
Gráfico 2: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a eficácia do monitoramento por câmeras.....	25
Gráfico 3: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a segurança que o uso do crachá oferece.....	26
Gráfico 4: Respostas dos entrevistados em relação aos recursos pra e realização de tarefas serem suficientes.....	27
Gráfico 5: Existência de manuais de procedimento, segundo os servidores da COFI-STF....	28
Gráfico 6: Respostas dos respondentes quanto aos objetivos esperados de suas tarefas.....	28
Gráfico 7: Percepção dos servidores da COFI-STF, em relação a bonificação pecuniária por alcance de metas.....	30
Gráfico 8: Valorização por colegas e chefes através de festas periódicas: Percepção dos respondentes.....	31
Gráfico 9: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto ao concurso público ser suficiente para selecionar novos servidores.....	32
Gráfico 10: Eficiência da entrevista ser suficiente para avaliar o perfil do servidor, segundo os servidores da COFI-STF.....	33
Gráfico 11: Realização profissional dos servidores da COFI-STF.....	34
Gráfico 12: Percepção dos entrevistados, em relação a qualidade e benefício dos cursos oferecidos.....	34
Gráfico 13: Percepção dos entrevistados em relação a mobilidade entre seções ser sistematizadas.....	36

Gráfico 14: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto ao clima organizacional da seção ser altamente cooperativo.....	37
Gráfico 15: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a equipe de trabalho funcionar como uma orquestra.....	38
Gráfico 16: Percepção dos servidores da COFI-STF, em relação aos elogios dos colegas e chefe serem sinceros.....	39
Gráfico 17: Média de Controles Gerenciais na percepção dos servidores da COFI-STF.....	40
Gráfico 18: Desvio Padrão de Controles Gerenciais na percepção dos servidores da COFI-STF.....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição do quadro de servidores da COFI- STF.....	22
Tabela 2: Composição do questionário aplicado na COFI-STF.....	23
Tabela 3: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle da Ação.....	29
Tabela 4: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle Pessoal.....	35
Tabela 5: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle Cultural.....	39

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

SCG - Sistema de Controle Gerencial

STF – Supremo Tribunal Federal

COFI – Coordenadoria de Orçamento e Finanças

SEAGO - Seção de Execução e Acompanhamento de Gestão Orçamentária

SEGEF - Seção de Gestão e Execução Financeira

SAC - Seção de Acompanhamento Contábil

SPOF - Seção de Programação Orçamentária e Financeira

SALD - Seção de Análise e Liquidação

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2.FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	15
<b>2.1. Aspectos conceituais de sistemas de controle gerencial</b> .....	15
<i>2.1.1. Controle por Resultado</i> .....	17
<i>2.1.2. Controle da Ação</i> .....	18
2.1.2.1. Restrição de Comportamento .....	18
2.1.2.2. Análise Pré-Ação.....	18
2.1.2.3. Responsabilidade pela Ação.....	18
2.1.2.4. Redundância .....	19
<i>2.1.3. Controle Pessoal e Controle Cultural</i> .....	19
<b>2.2. Revisão de pesquisas anteriores</b> .....	20
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	22
<b>4. RESULTADOS</b> .....	24
<b>4.1. Controle da Ação</b> .....	24
<b>4.2. Controle por Resultado</b> .....	29
<b>4.3. Controle por Resultado e Cultural</b> .....	30
<b>4.4. Controle Pessoal</b> .....	31
<b>4.5. Controle Pessoal e Cultural</b> .....	35
<b>4.6. Controle Cultural</b> .....	36
<b>5.CONCLUSÃO</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE</b> .....	46

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações é ter um controle gerencial efetivo e eficiente. Merchant e Van der Stede (2011) afirmam que o controle gerencial é uma atribuição crítica nas organizações, e que uma falha pode levar a prejuízos financeiros, a uma reputação prejudicada e até mesmo a um fracasso organizacional. Isso mostra a importância do controle e suas consequências, quando existe um controle falho.

Ter um controle gerencial efetivo e eficiente em uma organização significa alcançar todos os objetivos traçados, através das tarefas designadas. A literatura compreende muitas definições de gerenciamento. Todas relatam o processo dos recursos da organização e dirigem atividades com o propósito de alcançar objetivos organizacionais (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 6). Com isso, o controle gerencial é o caminho que leva ao cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

Os objetivos traçados pelas organizações estão relacionados diretamente aos seus funcionários, que deverão, através de atividades definidas pela chefia, alcançar esses objetivos. O controle gerencial busca assegurar que os funcionários façam o melhor para a organização, de acordo com o definido pela gerência. Os funcionários são responsáveis em fazer as coisas acontecerem dentro de uma empresa. A forma com que os funcionários se comportarão deve estar de acordo com os objetivos da empresa, por isso a importância de se ter um controle gerencial, que guie o comportamento dos funcionários detectando comportamentos indesejáveis com o objetivo de torná-los desejáveis (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 9).

Logo, se os objetivos não são alcançados o problema estará nas pessoas que trabalham na organização, que podem não estar cumprindo os objetivos traçados por alguma dessas razões, a saber, por não quererem, por não serem capacitadas para o trabalho que realizam, ou por não se sentirem motivadas para realizar o trabalho proposto. Para a solução desses problemas, existem quatro tipos de controles: Controle da Ação, que busca controlar os atos das pessoas dentro da organização ; Controle Pessoal, que tem o objetivo de controlar a capacitação individual de cada indivíduo e verificar se lhe falta qualificação para a realização do trabalho designado; Controle por Resultado, que bonifica a pessoa quando cumpre os objetivos, elevando assim, o seu nível de motivação; e o Controle Cultural, que é uma estratégia do gerente, dos funcionários motivarem um ao outro (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011).

Um dos maiores problemas do controle gerencial no setor público é a dificuldade de sua implementação nesse ambiente, devido às peculiaridades das entidades públicas. Considerando que os servidores são admitidos por concurso público, o controle pessoal pode ser falho. As pessoas buscam estabilidade no serviço público o que pode prejudicar o esforço dos servidores por já terem alcançado a estabilidade desejada, e não terem um grande risco de demissão. As pessoas geralmente agem e são motivadas com utilização de recompensa oferecidas pelas organizações, e como no setor público a recompensa pecuniária é praticamente inexistente, as pessoas tenderão a se esforçar menos. Portanto, presume-se que no serviço público o Controle da Ação deve prevalecer, considerando que os demais controles são muito limitados nas entidades públicas. Através dessa problemática entendeu-se a necessidade da realização de um estudo no setor público, para que se possa entender melhor o controle gerencial e sua aplicação nos órgãos públicos.

O presente estudo, busca avaliar a percepção dos servidores em relação ao controle da Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COFI), do Superior Tribunal Federal (STF), nas dimensões do Controle: da Ação; Pessoal; por Resultado e Cultural, no ano de 2014. Tendo sido realizado por meio de aplicação de questionário na COFI-STF, respondidos por 25 servidores de um total de 28 servidores. As afirmações do questionário foram convenientemente elaboradas de modo a capturar a percepção dos servidores sobre as 4 categorias de controle citadas. Os dados coletados foram tabulados em planilha, onde se calculou a média e o desvio padrão. Com esses resultados foi possível analisar e aferir o grau de controle gerencial no âmbito da COFI-STF.

O trabalho divide-se em cinco seções. Primeiro, esta introdução com um panorama geral sobre o que será tratado; depois passa-se ao referencial teórico com um apanhado bibliográfico sobre controle gerencial, sistemas de controle gerencial, mecanismos de controle, que são: controle da ação, controle por resultado, controle cultural e pessoal; e trabalhos publicados que tratam de assuntos semelhantes aos aqui abordados, bem como seus resultados e posicionamentos; a metodologia vem em seguida explicando como o trabalho foi realizado e como os dados foram coletados e como obteve-se um resultado estatístico; a análise dos resultados constitui a penúltima sessão, sendo dividida em análise estatística dos elementos e dos resultados numéricos; a conclusão encerra o estudo.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A contabilidade gerencial é de fundamental importância para as organizações. Merchant e Van der Stede (2011) dizem que o gerenciamento é a forma de dirigir atividades para alcançar os objetivos traçados.

As organizações possuem funções, recursos e processos, conforme Quadro 1, possuem diferentes caminhos:

**Quadro 1. Diferentes caminhos para quebrar a grande área do gerenciamento dentro de pequenos elementos.**

Funções	Recursos	Processos
Produto (ou serviço) desenvolvido	Pessoas	Definição de objetivos
Operações	Dinheiro	Formulação de Estratégia
Marketing /vendas	Máquinas	Controle Gerencial
Finanças	Informações	

Fonte: MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 3. ed. 2011. 832 p.

No Quadro 1, a contabilidade gerencial é fragmentada para melhor compreendê-la. Na primeira coluna são identificadas as funções gerenciais em cadeia de valor: Produto ou serviço desenvolvido; operações (fabricação de produtos ou realização de serviços); marketing/ vendas (encontrar compradores e ter certeza de que o produto supriu as necessidades dos clientes), e finanças (levantamento de dinheiro). A segunda coluna identifica os principais tipos de recursos que os administradores têm que trabalhar: pessoas; dinheiro; máquinas e informações. O termo controle gerencial aparece na terceira coluna, que trata dos processos e envolve a definição dos objetivos, a formulação da estratégia e o controle gerencial. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 6).

### 2.1. Aspectos conceituais de sistemas de controle gerencial

Segundo Barbosa (2012), controle gerencial é um termo amplo e engloba os sistemas de contabilidade gerencial, bem como os controles, tais como o de pessoa ou de um grupo. O controle gerencial foca na execução, e aborda questões como o comportamento dos funcionários, que abrange se eles entendem o que é esperado deles, se eles trabalham com o objetivo de cumprir o esperado e se são capazes de realizar um bom trabalho. O controle gerencial ainda aborda questões com o foco no interior da organização e como os problemas podem influenciar no comportamento dos funcionários. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 8).

As pessoas que fazem parte da organização pertencem à entidade, logo são ativos da empresa, pertencem ao capital intelectual, e devem ser tratadas como tal, pois agregam valor a

empresa. Por isso, é tão importante ter esse controle voltado para os funcionários. Para, Barbosa e Gomes (2002) “um controle gerencial adequado do capital intelectual,[...], somente será relevante para a empresa se ele puder, de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento nele incorporado”.

Os funcionários são parte fundamental para o crescimento da empresa. Portanto, o seu comportamento deve estar de acordo com os objetivos da empresa, por isso a importância de se ter um controle gerencial que guie o comportamento dos empregados e que detecte comportamentos indesejáveis com o objetivo de torná-los desejáveis. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 9).

Dessa forma, pode-se dizer que o comportamento é o foco do controle, e a motivação do controle estão dentro de três categorias: falta de direção, motivação dos empregados e limitações pessoais. Falta de direção é quando os funcionários não sabem o que é esperado deles. Uma das funções do controle gerencial é direcionar as atividades dos colaboradores de forma que eles atinjam os objetivos organizacionais. Problemas de motivação acontecem quando, mesmo que o funcionário saiba o que é esperado dele, seus objetivos divergem dos objetivos organizacionais. Ou seja, os funcionários não estão suficientemente motivados para realizarem as atividades propostas. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 10 e 11). Motivação pode ser definido como uma necessidade ou desejo somado com a intenção de atingir um objetivo apontado. (KRENCH e CRUTCHFIELD, 1959 apud TODOROV e MOREIRA, 2005, p. 122). E essa falta de motivação ainda pode levar a um aumento nos níveis de fraude, como é mostrado em alguns estudos. E por último temos as limitações pessoais, que podem ser específicas, causadas por falta de aptidão, treinamento, experiência, e conhecimento de tarefas requeridas. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 12).

Para Jordão e Souza (2012), o Sistema de Controle Gerencial visa facilitar a implementação das estratégias corporativas, e amenizar ou até mesmo extinguir os problemas supracitados. O intuito do SCG é gerar a harmonia dos objetivos das pessoas e dos objetivos empresariais através da motivação dos funcionários.

Alves (2010) afirma que as organizações podem enfrentar diversos desafios, relacionados a custos, vendas, expectativas de clientes, produtividade, entre outros, e o sistema de controle gerencial vem para minimizar o impacto dessas dificuldades enfrentadas.

Sistemas de Controle Gerencial são rotinas e procedimentos formais baseados em informações, que serão utilizadas pelos gestores para manter ou alterar padrões das atividades organizacionais. (SIMONS, 1995 apud ALVES, 2010, p. 20). É uma visão mais formal e com o foco nas atividades organizacionais, o que não muda o foco do cumprimento dos objetivos.

Segundo Merchant e Van der Stede (2011), o controle de problemas não pode ser cem por cento eficaz e eficiente, mas os problemas podem ser amenizados e muito reduzidos pelo SCG, através de alguns mecanismos de controle, a saber, Controle por Resultado; Controle da Ação; Controle Pessoal e Controle Cultural.

**2.1.1. Controle por Resultado** - Um dos fatores que mais motiva o comportamento positivo dos funcionários de uma empresa, para a maioria das pessoas, é o salário em pecúnia. Realmente, esse é um fator importante, que pode ser chamado de controle por resultado, pois estimula uma produção positiva por parte do funcionário, em troca de uma recompensa dada pela empresa. Porém, esse não é o único meio de recompensa existente, há ainda recompensas não pecuniárias, como segurança no emprego, promoções, autonomia, possuir um bom emprego, obter reconhecimento, entre outros. (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 29).

Para Merchant e Van der Stede (2011), esse tipo de controle leva os funcionários a buscarem os objetivos da empresa em troca de uma recompensa, motivando assim o funcionário por um sistema de recompensa, e o deixando realizado de alguma maneira.

O sistema capitalista trouxe para o mundo moderno mais tecnologia e desenvolvimento constante, o que leva o empresário a aumentar sua forma de controle, isto é, “fiscalizar as pessoas para que elas não desviem das normas preestabelecidas”; e o controle por resultado é uma nova forma de gestão organizacional que busca superar as metas e objetivos organizacionais por meio da competição econômica. (HOPFER e FARIA, 2006). Quem trazer resultados positivos para organização receberá um prêmio.

Merchant e Van der Stede (2011) afirmam que o controle por resultado traz muitos benefícios, por exemplo, informa aos funcionários o que é esperado deles e os encoraja, os motiva a produzirem os resultados desejados. É muito fácil encontrar esse tipo de controle em organizações privadas, já no setor público esse sistema de controle é bastante limitado, pois não existe bonificação extra quando os resultados são alcançados pelos servidores.

Alves (2011) define controle por resultado como controle de remuneração e recompensa, e diz que pode ser uma recompensa financeira ou não financeira, e essas recompensas buscam alinhar os objetivos de indivíduos e grupos com os objetivos organizacionais. O autor ainda afirma que esse tipo de controle pode se aliar a outros controles, e afirma que esse controle é um incentivo para a realização dos objetivos definidos no planejamento.

Para Simons (1991), o sistema de controle gerencial pode ser visto tipicamente como um instrumento de estratégia. O autor ainda destaca que muitos sistemas de controle não dão

certo pois se pega um modelo que não é adequado à realidade da empresa em questão, logo o sistema não dá certo, os controles devem ser destinados a cada empresa e devem estar em interação com seus gerentes.

**2.1.2. Controle da Ação** - O Controle da Ação, é umas das formas mais diretas do Controle Gerencial, pois envolve a maneira que os funcionários agirão dentro da empresa e essa ação pode ser determinada e controlada pela empresa. Existem quatro formas básicas desse controle: Restrição de Comportamento; Análise pré-ação; Responsabilidade pela Ação e Redundância (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 81).

Controle da ação é definido por Alves (2010) como controle administrativo, o controle que direciona o comportamento dos indivíduos, por meio da organização de indivíduos e grupos, monitoramento do comportamento e ainda do processo de especificar as tarefas que devem ser realizadas e o comportamento que deve ser seguido.

2.1.2.1. Restrição de Comportamento - O comportamento limitado pode ser visto de forma negativa, é uma forma de controlar a ação, tornar impossível ou dificultar ao máximo que o funcionário faça o que não deve fazer. Esse comportamento limitado pode ser de duas formas, limitar o comportamento administrativamente ou fisicamente (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 81).

Para Merchant e Van der Stede (2011), o comportamento limitado fisicamente compreende o bloqueio de computadores com senhas, a limitação de acesso livre à internet, identificação por cartão magnético, impressão digital, ou globo ocular. Já o comportamento limitado administrativamente pode ser usado para limitar lugares a serem frequentados pelos funcionários bem como atividades e tarefas específicas. Uma das restrições administrativas é a definição de alçadas decisórias e de nível de autoridade e responsabilidade sobre as tarefas. Outra forma de restrição administrativa é a separação de responsabilidades.

2.1.2.2. Análise Pré-Ação - A análise pré-ação envolve verificar os planos de ação dos empregados previamente à realização da ação. Essa revisão pode aprovar ou desaprovar a proposta de ações, e busca modificá-las se não forem boas antes de serem executadas, com o objetivo na aprovação (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 83).

2.1.2.3. Responsabilidade pela Ação - De acordo com Merchant e Van der Stede (2011), a responsabilidade pela ação determina quais são as tarefas dos funcionários e se eles estão executando-as com responsabilidade. Para a implementação desse controle é necessário: definir quais são as ações aceitáveis e não aceitáveis, comunicar essas definições aos funcionários, observar como as ações são executadas, recompensar as boas ações e punir as más ações.

Embora seja necessária a comunicação do que é esperado pelo funcionário, por si só não é um controle efetivo, pois também é necessário que o funcionário saiba que será recompensado ou punido de acordo com a execução das ações que lhe foram atribuídas (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 83).

2.1.2.4. Redundância - É ter excesso de funcionários ou máquinas, isto é, ter mais do que necessário, para prevenção de falhas numa das estruturas operativas, por exemplo centros de processamento duplicados em bancos. É uma forma de controle da ação pois aumenta a possibilidade de as tarefas serem executadas satisfatoriamente. É um tipo de controle muito dispendioso, pois as estruturas requer a duplicação de certas estruturas (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 84).

**2.1.3. Controle Pessoal e Controle Cultural** - O controle pessoal busca motivar os funcionários e controlar as tendências. O controle pessoal deixa claro quais são as expectativas da empresa em relação ao funcionário, e assegura que o funcionário fará o que é desejado e será hábil para o trabalho, e faz o máximo possível para que o funcionário se sinta auto motivado, se sinta satisfeito com seu ambiente de trabalho e se sinta realizado fazendo o que faz. O controle pessoal pode ser implementado através da seleção, ou seja, através de entrevistas, provas, concursos, pode ser implementado ainda através de treinamentos, congressos que capacitem cada vez mais os funcionários com o que o mercado exige, e disponibilizando recursos para se ter um bom ambiente de trabalho, que satisfaça o funcionário, fazendo com que se sinta bem onde trabalha (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 89).

O controle cultural é uma forma mútua de monitorar e encorajar o funcionário, é um poder do grupo que pressiona os indivíduos a trabalharem de acordo com o que é esperado deles. Esse tipo de controle depende da cultura organizacional da empresa, pois mostra as tradições, as normas, comportamentos, valores, ideologias, atitudes e o que é esperado de cada um (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2011, p. 90).

Quando as pessoas entram na empresa elas acabam absorvendo a cultura organizacional do lugar, isto é quando elas conseguem interagir com o ambiente e se sentem bem.

Quando essa cultura se torna intrínseca nos funcionários, eles agem de forma proativa, um incentiva o outro, e acabam agindo como um time e uma grande equipe, onde todos têm os objetivos que estão de acordo com os objetivos da empresa, e lutam para isso, quando um funcionário se sente desmotivado outro funcionário o motiva, e assim sucessivamente.

Alves (2011), diz que os controles culturais são representados pelos valores, crenças e normas sociais que guiam as atividades organizacionais, e são segregados em três categorias, controles de grupos, controles de valores e controles de símbolos.

## **2.2. Revisão de pesquisas anteriores**

Alves (2010) em sua dissertação de mestrado, fez uma pesquisa do desenho e uso de controle gerencial observando e pesquisando o ponto de vista em relação ao controle gerencial de vários autores, e o que ele escolheu utilizar em seu trabalho foi o ponto de vista de Simons (1995), que vê o controle gerencial com o foco em toda a atividade organizacional, e não somente nos comportamentos dos indivíduos, como Merchant e Van der Stede (2011). Para Alves (2010), Simons (1995) considera que o comportamento dos indivíduos está dentro das atividades organizacionais, que enfrentam outros problemas e não só o problema do comportamento dos funcionários. Esta pesquisa, entretanto, considera a visão de Merchant e Van der Stede (2011) e foca mais no comportamento das pessoas, pois o objetivo da presente pesquisa é verificar o controle sobre o comportamento dos servidores do setor público, por isso será considerada uma visão mais restrita. No estudo de Alves (2011), o objetivo era analisar o conjunto SCG, em suas dimensões de desenho e uso, e identificar sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino superior brasileira. Foram encontrados aspectos que contribuem para a implementação da estratégia organizacional, e características do SCG que prejudicam o estímulo a aprendizagem organizacional. O trabalho não contemplou controle de resultado, nem controles informais de maneira que se recomenda.

Quintal *et al.*(2012) fazem uma reflexão sobre a aplicação do controle gerencial ao setor público brasileiro durante os últimos 20 anos. Através de uma revisão bibliográfica, seus resultados mostram que o sistema de controle gerencial implementado em empresas com participação acionária do Estado, analisados nos últimos vinte anos, tem baixo alicerce na teoria de controle gerencial desenvolvida ao longo desse período. Ele salientou que pesquisa sobre controle gerencial aplicados ao setor público são poucos, e que existe a necessidade de serem feitas mais estudos exploratórios nesse setor.

Ho; Huang; Wu (2011), de Taiwan, dizem que o SCG é o suporte para que cresça a probabilidade de crescimento, e para que as pessoas tomem decisões e pratiquem ações que estejam de acordo com os objetivos da empresa. Nesse estudo, eles buscam verificar como o SCG afeta a eficiência e a performance nas instituições de correções. Os resultados mostraram que instituições de correção em Taiwan têm uma técnica consideravelmente ineficiente, e isso é atribuído ao seu não favorável uso de recursos. Também puderam encontrar que as

instituições de correções com um SCG adequado tinham maior eficiência e qualidade da atuação. Os resultados globais apoiam o argumento de que um sistema de controle firme pode ser usado para alcançar eficiência e qualidade na atuação.

Merchant; Chow; Wu (1995) exploram as diferenças entre firmas americanas e firmas taiwanesas, em relação a mensuração, valorização e resultado do lucro nos centros gerenciais. O objetivo não foi ver essas diferenças nas literaturas, mas sim analisar quatro empresas, duas de cada país e estudar cada uma, considerando e fazendo uma interpretação das culturas, que são diferentes. Comparado com as firmas americanas, as taiwanesas usam menos incentivo a longo prazo. Mas o estudo também revela sete outras variáveis importantes que parecem ser mais importantes do que as diferenças culturais, que incluem: gerentes sêniores e experientes, estágio de crescimento econômico, tipo de negócio, força de trabalho do país, entre outras variáveis que são explicadas no decorrer do estudo.

### 3. METODOLOGIA

O artigo avalia o nível de controle da Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COFI), do Superior Tribunal Federal (STF), nas dimensões do Controle: da Ação; Pessoal; por Resultado e Cultural.

A COFI possui 28 funcionários e é dividida em cinco seções, sendo elas: Seção de Execução e Acompanhamento de Gestão Orçamentária (SEAGO) com 4 funcionários; Seção de Gestão e Execução Financeira (SEGEF) com 7 funcionários; Seção de Acompanhamento Contábil (SAC) com 4 funcionários; Seção de Programação Orçamentária e Financeira (SPOF) com 4 funcionários; e Seção de Análise e Liquidação (SALD) com 8 funcionários mais um Coordenador de toda a COFI-STF. Com uma população de 28 servidores, a amostra foi de 25 servidores, ou seja, 89,3% de toda a população. A amostra não foi de 100% devido a três servidores estarem de férias/licença médica. A Tabela 1 mostra a distribuição de servidores nas 5 seções e mais o de coordenador.

**Tabela 1: Composição do quadro de servidores da COFI- STF.**

Seções	Nº de Servidores	Porcentagem
SEAGO	4	14,29%
SEGEF	7	25,00%
SAC	4	14,29%
SPOF	4	14,29%
SALD	8	28,57%
Coordenador da COFI	1	3,57%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: O autor.

Foi escolhido como instrumento de coleta de dados para este estudo um questionário com perguntas fechadas, utilizando a escala de Likert. O questionário foi composto de 16 questões, sendo 6 questões direcionadas ao controle da ação, uma questão de controle por resultado, uma questão relacionada com controle por resultado e cultural, 4 questões para verificar o controle pessoal, uma questão que se relaciona com controle pessoal e cultural, e 3 questões direcionadas ao controle cultural. Todas as questões com perguntas fechadas, dando a opção de 5 escolhas, para medir o grau concordância do entrevistado, sendo elas: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo plenamente. Essa escala de concordância facilitará a análise de dados. A seguir, a composição do questionário aplicado na COFI-STF e a porcentagem de perguntas para cada tipo de controle.

**Tabela 2: Composição do questionário aplicado na COFI-STF.**

<b>Tipo de controle</b>	<b>Nº de questões</b>	<b>Porcentagem</b>
Controle da Ação	6	37,50%
Controle por Resultado	1	6,25%
Controle por Resultado e Cultural	1	6,25%
Controle Pessoal	4	25,00%
Controle Pessoal e Cultural	1	6,25%
Controle Cultural	3	18,75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: O autor.

As afirmações do questionário foram convenientemente elaboradas de modo a capturar a percepção dos servidores sobre as 4 categorias de controle citadas. Para a análise, os dados coletados foram tabulados em planilha, onde se calculou a média e o desvio padrão. Com esses resultados será possível analisar e aferir a percepção dos servidores no âmbito da COFI-STF, através da elaboração de gráficos.

## 4. RESULTADOS

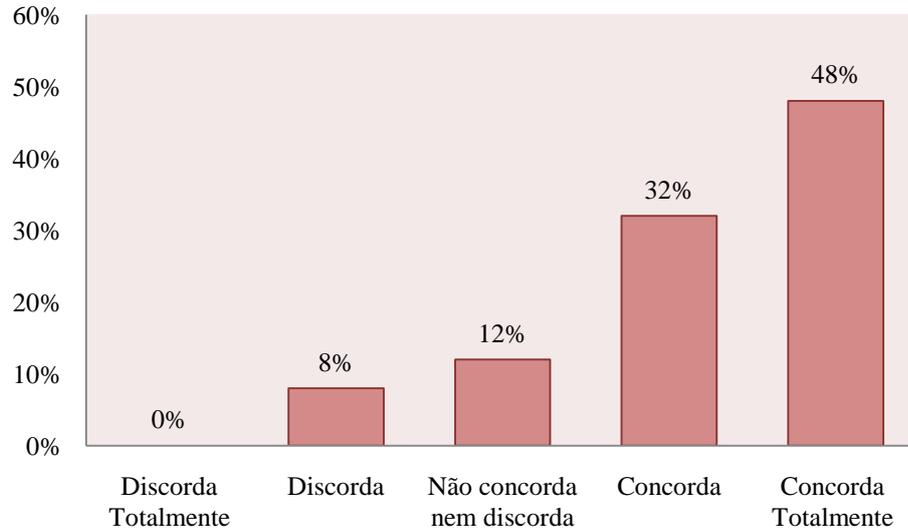
O questionário foi elaborado diretamente para certos tipos de controle, como já citado na metodologia. Através das respostas obtidas no questionário foi possível calcular a média e o desvio padrão de cada tipo de controle. Foi considerado que quando a média for maior que 3 o sistema de controle gerencial na COFI-STF é efetivo, e quando for menor que 3 não é efetivo. No entanto, a média sozinha pode ser enganosa. Ela tem que ser analisada em conjunto com o desvio padrão, que mede a dispersão dos dados (no caso, das respostas), em torno da média. Sabe-se da teoria estatística, que 67% da população estariam entre  $-1\sigma$  ( $\sigma$ = desvio padrão) à esquerda e  $+1\sigma$  à direita da média. Logo, por exemplo, a média de 3,5 em uma pergunta específica, com o desvio padrão de 1,5 é altamente disperso, na medida que 67% da população concentrariam suas percepções entre 2,00 e 5,00, havendo portanto uma quantidade importante de pessoas que não considerariam efetiva aquela medida de controle a que se refere a pergunta.

Para avaliar o nível de controle gerencial da COFI-STF, foi elaborado um questionário com 16 questões, direcionadas a quatro tipos de controles: Controle da Ação, Controle por Resultado; Controle Pessoal e Controle Cultural. Algumas perguntas se relacionaram com mais de um tipo de controle.

### 4.1. Controle da Ação

No questionário, 6 questões, isto é 37,5%, são de perguntas que avaliarão o nível de controle da ação. Foi questionado se a entrada e a saída de servidores e estranhos são monitoradas adequadamente. Os resultados, conforme o Gráfico 1 demonstrou que, 8% dos entrevistados discordaram, 12% se abstiveram, 32% concordaram, e 48% concordaram totalmente. A maior parte da amostra concordou totalmente, a média foi de 4,2, e o desvio padrão foi de 0,96, portanto definimos que o controle da ação em relação à entrada e saída de servidores e estranhos é eficiente. Não existe uma grande dispersão nessa questão, por isso obtemos uma conclusão positiva.

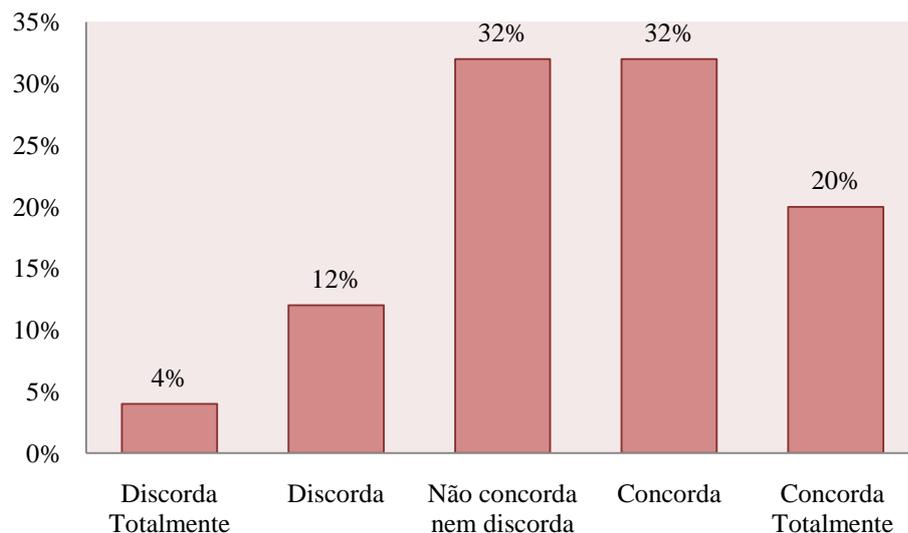
**Gráfico 1: O monitoramento da entrada e saída de servidores e estranhos é adequada: Percepção dos servidores da COFI – STF.**



Fonte: O autor.

Na segunda questão foi perguntado se o monitoramento por câmeras era necessário para que houvesse uma vigilância apropriada. Conforme o Gráfico 2, 4% discordaram totalmente, 12% discordaram, 32% se abstiveram, 32% concordaram e 20% concordaram totalmente.

**Gráfico 2: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a eficácia do monitoramento por câmeras.**



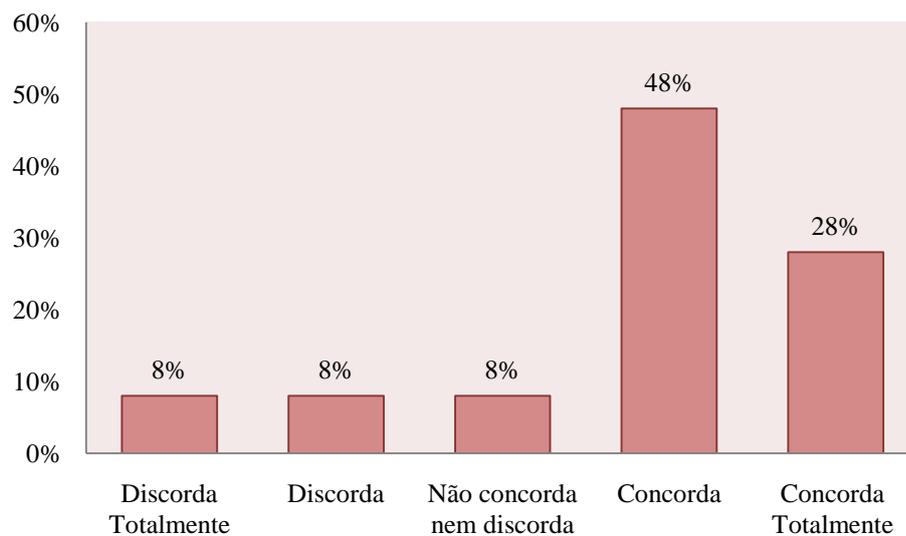
Fonte: O autor.

Nessa questão houve dificuldade de análise devida a grande abstenção, a média dessa questão foi 3,52, e o desvio padrão foi maior que a primeira questão, sendo de 1,08, indicando

maior dispersão. Os respondentes tiveram maior dificuldade ao responder essa questão. Mas sendo a média superior a 3 o controle por monitoramento de câmeras é relativamente eficiente ressalvada a dispersão de 1,08 cujos resultados mostrados no Gráfico 3, o controle não é 100% eficiente, e não existe nenhum controle que seja, por isso ele não é eficiente por completo.

A terceira questão diz respeito a importância do uso do crachá no ambiente de trabalho e se seu uso evita que uma pessoa se passe por outra. E seu resultado foi conforme o Gráfico 3: 8% discordaram totalmente, 8% discordaram, 8% se abstiveram, 48% concordaram e 28% concordaram totalmente. Com um desvio padrão de 1,19 e uma média de 3,52, apesar de a dispersão ser alta, concluí-se que esse tipo de controle é sim eficiente pois 48% concordaram com a afirmação.

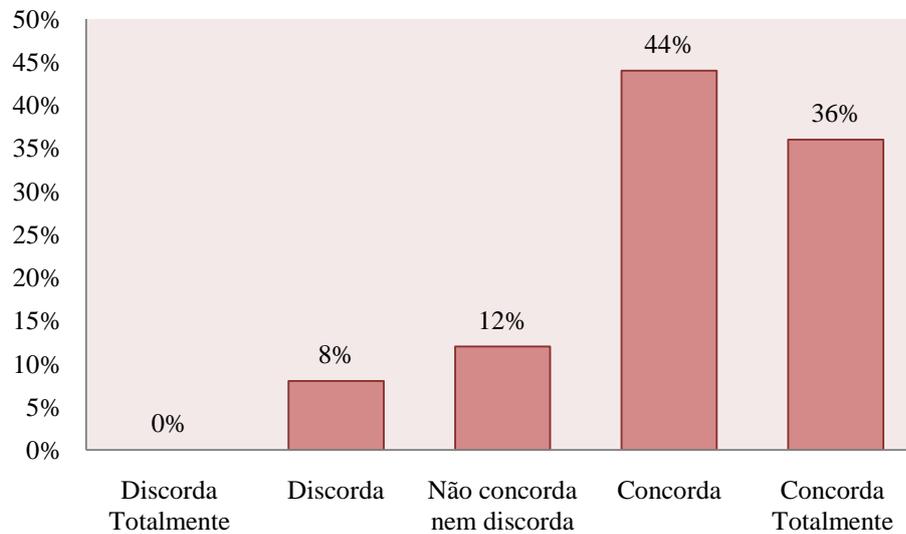
**Gráfico 3: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a segurança que o uso do crachá oferece.**



Fonte: O autor.

Na quarta questão foi perguntado se os servidores dispunham de recursos físicos e tecnológicos adequados para a realização de suas tarefas. Foram obtidos os seguintes percentuais de respostas, conforme Gráfico 4 a seguir: 0% discordaram totalmente, 8% discordaram, 12% se abstiveram, 44% concordaram e 36% concordaram totalmente, a média foi 4,08 e o desvio padrão 0,9, logo os funcionários dispõem de bons recursos em seu ambiente de trabalho.

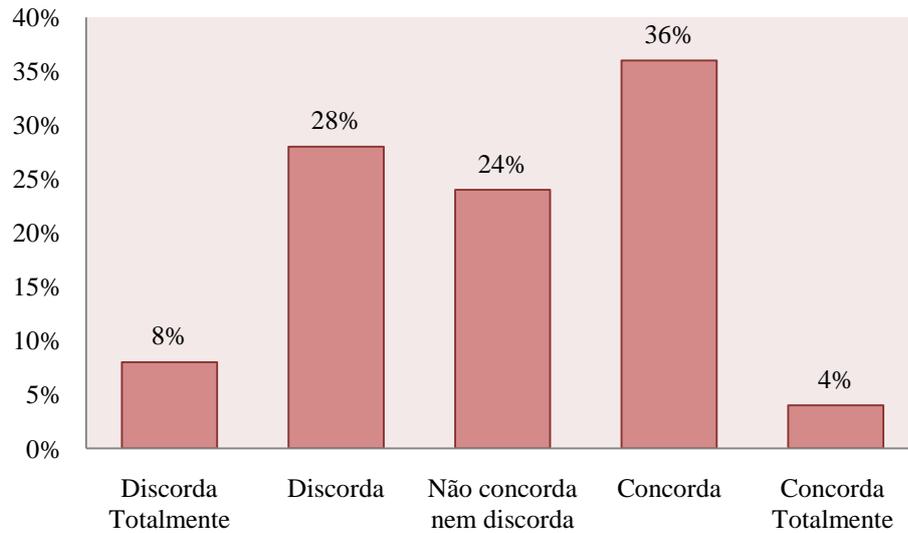
**Gráfico 4: Respostas dos entrevistados em relação aos recursos pra e realização de tarefas serem suficientes.**



Fonte: O autor.

Na quinta questão, o interesse era entender se as tarefas estipuladas eram estabelecidas em manuais de procedimento. O Gráfico 5 a seguir demonstra que, 8% discordaram totalmente, 28% discordaram, 24% se abstiveram, 36% concordaram e 4% concordaram totalmente, a média foi de 3 e o desvio padrão de 1,08. Os respondentes duvidaram da existência de rotinas sistematizadas em manual de procedimento, pois a média 3 conjugada com o desvio padrão de 1,08 sinaliza que a maioria dos respondentes, isto é, 60%, conforme gráfico 5, ou são neutros (nem concorda nem discorda) ou discordam pouco (28%) ou totalmente (8%).

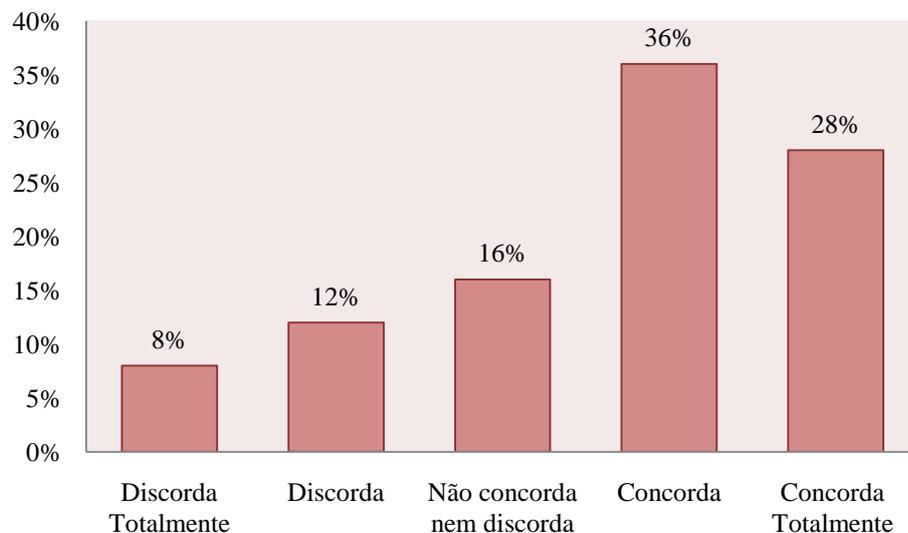
**Gráfico 5: Existência de manuais de procedimento, segundo os servidores da COFI-STF.**



Fonte: O autor.

A sexta questão investiga, na percepção dos respondentes, se os objetivos esperados eram definidos pela chefia. Conforme Gráfico 6, 8% discordaram totalmente, 12% discordaram, 16% se abstiveram, 36% concordaram e 28% concordaram totalmente, a média foi de 3,64 e o desvio padrão 1,25. Com a grande dispersão, e sendo a COFI-STF dividida em 5 seções acredita-se que como cada seção tem uma chefia diferente esse controle será eficiente ou não dependendo da chefia de cada seção.

**Gráfico 6: Respostas dos respondentes quanto aos objetivos esperados de suas tarefas.**



Fonte: O autor.

Com a análise das 6 questões direcionadas ao Controle da Ação, foi calculada a média geral e o desvio padrão geral, que foram respectivamente, 3,71 e 1,14, conforme a Tabela 3. O desvio padrão de 1,14, deixa a repostas de 67% dos entrevistados entre 2,57 e 4,84, logo se pode dizer que as ações implementadas para o controle da ação (comportamento) dos servidores, são relativamente efetivas, podem existir ainda algumas falhas, de acordo com os servidores da COFI-STF, como as tarefas não serem explicadas em manuais para todos os servidores e não serem esclarecidos todos os objetivos.

**Tabela 3: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle da Ação.**

Questões	Média	Desvio Padrão
1ª: Mecanismos adequados de entrada e saída	4,20	0,96
2ª: Monitoramento por câmeras	3,52	1,08
3: Uso de crachá	3,80	1,19
4ª: Recursos físicos e tecnológicos adequados;	4,08	0,91
5ª: Tarefas estabelecidas em manuais	3,00	1,08
6: Objetivos Definidos	3,64	1,25
<b>Média Geral</b>		3,71
<b>Desvio Padrão Geral</b>		1,14

Fonte: O autor.

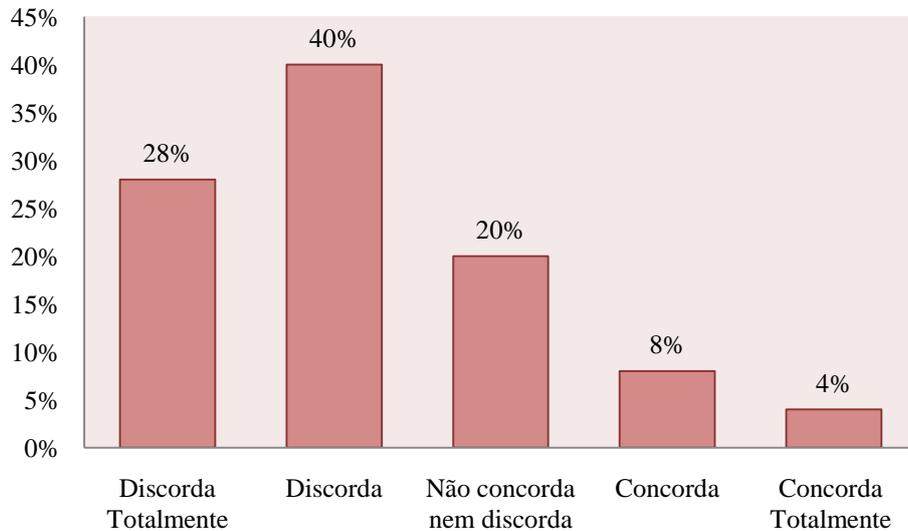
## 4.2. Controle por Resultado

Foi utilizada apenas uma pergunta para avaliar o nível de Controle por Resultado, devido a ser uma questão muito objetiva e já se ter uma expectativa do resultado.

A sétima questão perguntou se os servidores recebem algum tipo de bonificação pecuniária pelas metas alcançadas em seu trabalho. Já era esperado que esse tipo de controle fosse inexistente, por se tratar de um órgão público. Segundo o Gráfico 7 os resultados foram: 28% discordaram totalmente, 40% discordaram, 20% se abstiveram, 8% concordaram e 4% concordaram totalmente, a média foi de 2,2 e o desvio padrão 1,08. Com esses dados infere-se que esse controle é ineficiente ou inexistente, pois a média é menor que 3, apesar de o desvio padrão ser relativamente baixo, ainda há mais dispersão do que o esperado.

Os entrevistados podem ter tido alguma dúvida na compreensão dessa questão, pois não existe bonificação pecuniária por metas alcançadas no serviço público. Ainda assim obteve-se 12% de respostas concordando com a pergunta, e 20% preferindo não expressar opinião, portanto alguns dos respondentes podem ter confundido a bonificação pecuniária com o próprio salário.

**Gráfico 7: Percepção dos servidores da COFI-STF, em relação a bonificação pecuniária por alcance de metas.**



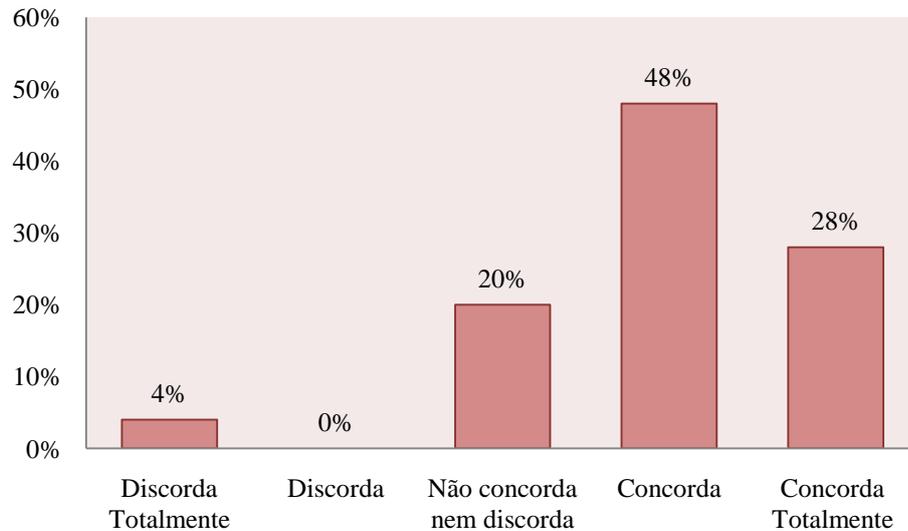
Fonte: O autor

### 4.3. Controle por Resultado e Cultural

O Controle por Resultado e Cultural, um tipo de controle misto, pois relaciona dois tipos de controle, avalia se os servidores sentem-se de alguma forma recompensados e valorizados pelos seus colegas e chefes.

Com esse pensamento, foi questionado se as festas de confraternização periódicas contribuíam para que os servidores se sentissem recompensados de alguma forma, e ou valorizados pelos colegas e chefes. E conforme o Gráfico 8 obteve-se as seguintes respostas, 4% discordaram totalmente, 0% discordaram, 20% se abstiveram, 48% concordaram e 28% concordaram totalmente. Nota-se que a maioria ou concorda (48%) ou Concorda totalmente (28%), o que totaliza 76%, a média foi de 3,96 e o desvio padrão de 0,93, logo esse controle é eficiente, e é possível afirmar que os servidores se sentem mais valorizados, e queridos com a ocorrência das festas periódicas que ocorrem na COFI.

**Gráfico 8: Valorização por colegas e chefes através de festas periódicas: Percepção dos respondentes.**



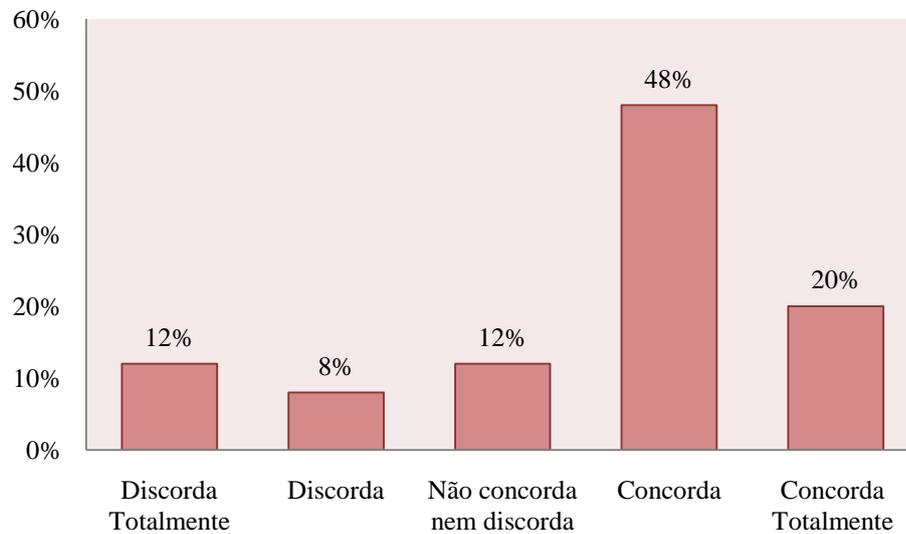
Fonte: O autor.

#### **4.4. Controle Pessoal**

Para avaliar o nível do controle de pessoal foram selecionadas 4 perguntas, 25% de todo o questionário, iniciando-se na nona questão e finalizando na décima segunda questão.

A nona questão perguntou se o concurso público é um meio de seleção suficiente para diferenciar pessoas tecnicamente competentes, e de bom comportamento interpessoal, e então poder escolher um servidor público. O resultado conforme o Gráfico 9 foi: 12% discordaram totalmente, 8% discordaram, 12% se abstiveram, 48% concordaram e 20% concordaram totalmente. A média foi 3,56, mostrando a concordância dos respondentes a favor do concurso público, e mostrando esse tipo de controle eficiente, porém o desvio padrão foi de 1,26, o que mostra um alto grau de dispersão, não tornando o nosso resultado tão confiável, e mostrando como o grupo se divide em toda a escala. Pode-se pensar que grande parte dos respondentes concordou com a questão, pois por esse meio ingressaram no serviço público e consideraram-se aptos para desenvolver o trabalho exigido. Então esse controle de seleção é relativamente eficiente.

**Gráfico 9: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto ao concurso público ser suficiente para selecionar novos servidores.**

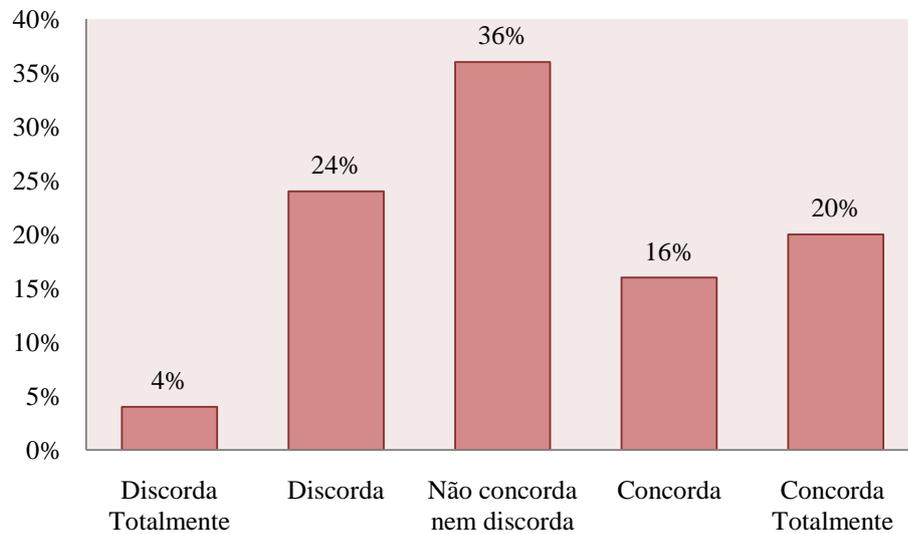


Fonte: O autor.

A décima questão investiga, na percepção dos servidores entrevistados, se a entrevista que precede a posse, é suficiente para avaliar o perfil do servidor e direcioná-lo para a seção mais adequada. De acordo com o Gráfico 10, o resultado foi: 4% discordaram totalmente, 24% discordaram, 36% se abstiveram, 16% concordaram e 20% concordaram totalmente. A média foi 3,24 e o desvio padrão 1,16, nota-se novamente que a média foi superior a 3, mas o desvio padrão está alto, e através do gráfico nota-se como os respondentes preferiram não emitir opinião. Esse controle é relativamente eficiente devido ao alto desvio padrão e a não unanimidade da eficiência do controle.

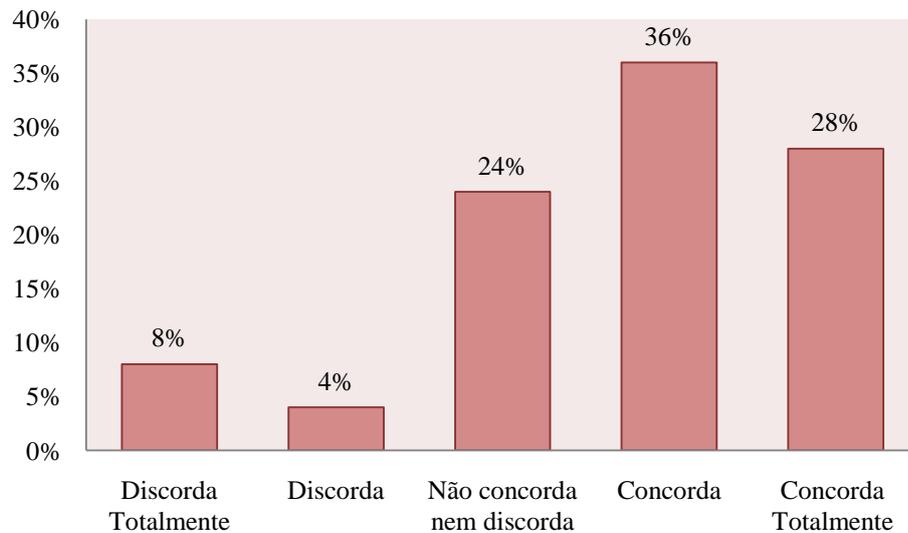
Ao analisar a questão 9 e 10, percebe-se que a maioria dos entrevistados acreditam na eficiência do concurso público, mas desacreditam da eficiência da entrevista pré-posse, isso pode ser devido aos servidores não se sentirem tão bem alocados ao achar que alguns colegas podem estar mal alocados.

**Gráfico 10: Eficiência da entrevista ser suficiente para avaliar o perfil do servidor, segundo os servidores da COFI-STF.**



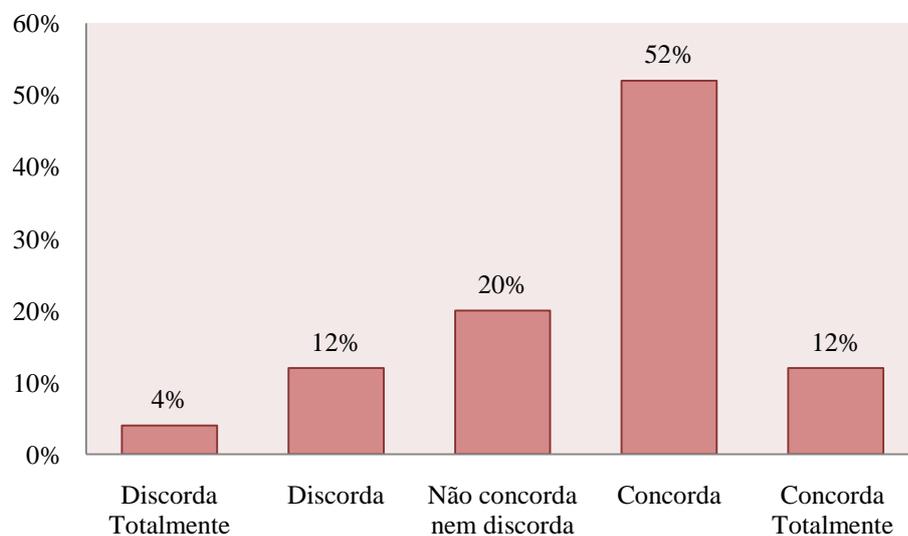
Fonte: O autor.

A décima primeira questão diz respeito à realização profissional dos servidores. Conforme o Gráfico 11, 64% sentem-se realizados, sendo que 36% concordaram e 28% concordaram totalmente, 24% preferiram não expressar opinião e 12% não se sentem realizados, com 8% discordando totalmente e 4% discordando. Com a média de 3,72 e o desvio padrão 1,73, constata-se que o controle é relativamente eficiente, a média foi maior que 3 porém o desvio padrão foi alto, mostrando mais uma vez a alta dispersão. Isso pode ser devido a satisfação pessoal de ter a estabilidade que o serviço público oferece, porém os servidores podem se sentir mal alocados, dificultando a análise dos dados.

**Gráfico 11: Realização profissional dos servidores da COFI-STF.**

Fonte: O autor.

A decima segunda questão pergunta se cursos de reciclagem e qualificação profissional oferecidos pelo órgão ajudam a aumentar a qualidade das tarefas executadas, e se atendem os servidores de um mesmo perfil. Conforme o Gráfico 12: 4% discordaram totalmente, 12% discordaram, 20% se abstiveram, 52% concordaram e 12% concordaram totalmente. Prevalentemente 64% concordam, a média foi 3,56 e o desvio padrão de 1,00, sendo o menor das outras questões desse bloco, tornando a dispersão menor nessa pergunta e tornando esse resultado mais confiável que os outros. Esse controle é efetivo pois a média é maior que 3 e o desvio padrão é o menor do grupo.

**Gráfico 12: Percepção dos entrevistados, em relação a qualidade e benefício dos cursos oferecidos.**

Fonte: O autor.

Após a análise das 4 questões referente ao Controle Pessoal, foi calculada a média geral e o desvio padrão geral, que foram respectivamente, 3,52 e 1,15, conforme a tabela 4. O desvio padrão foi alto e a média maior que 3, 67% dos entrevistados ficaram entre 2,37 e 4,67, logo pode-se dizer que as ações implementadas para o controle pessoal dos servidores são relativamente efetivas, pois podem existir falhas no controle pessoal no ingresso do servidor.

**Tabela 4: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle Pessoal.**

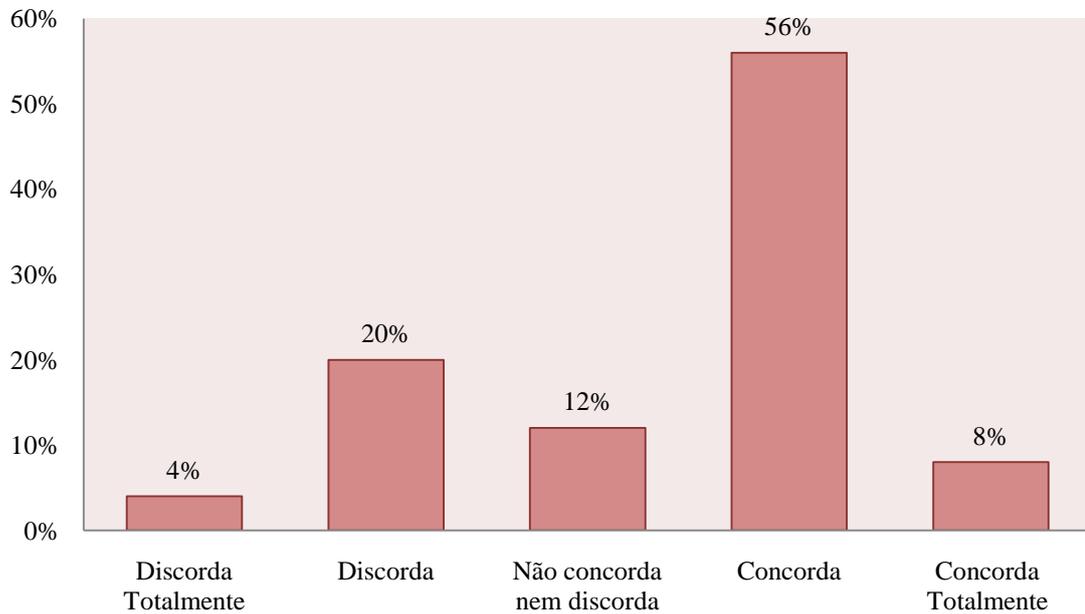
Questões	Média	Desvio Padrão
9ª: Concurso público é um filtro suficiente	3,56	1,26
10ª: Entrevista de posse é suficiente	3,24	1,16
11ª: Realização profissional	3,72	1,17
12ª: Cursos de qualificação profissional	3,56	1,00
<b>Média Geral</b>		3,52
<b>Desvio Padrão Geral</b>		1,15

Fonte: O autor.

#### 4.5. Controle Pessoal e Cultural

Esse bloco resume-se a uma pergunta, que avalia o nível de dois controles conjugados, o pessoal e o cultural. A questão décima terceira, pergunta a respeito da mobilidade dos servidores dentro do órgão (departamentos e seções) de acordo com o local mais adequado para o seu perfil. Como segue o Gráfico 13 os resultados foram: 4% discordaram totalmente, 20% discordaram, 12% se abstiveram, 56% concordaram e 8% concordaram totalmente. Com uma média de 3,44 e um desvio padrão de 1,04, conclui-se que esse controle é efetivo.

**Gráfico 13: Percepção dos entrevistados em relação a mobilidade entre seções ser sistematizadas.**

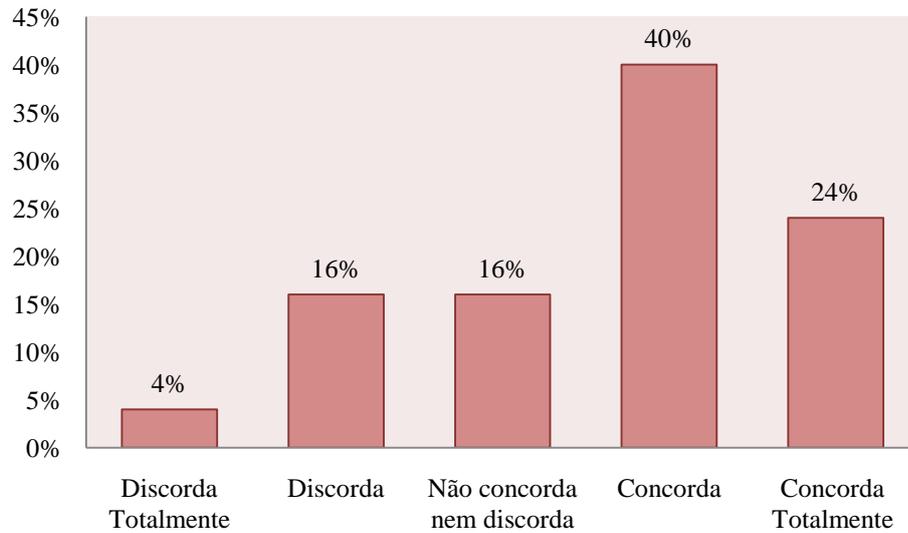


Fonte: O autor.

#### **4.6. Controle Cultural**

Para analisar o nível de controle cultural foram utilizadas 3 questões da questão décima quarta à décima sexta questão, 18,75% de todo o questionário. A décima quarta questão perguntou do nível de cooperação da equipe, que chega a evitar “corpo mole”. O Gráfico 14 demonstra que, 4% discordaram totalmente, 16% discordaram, 16% se abstiveram, 40% concordaram e 24% concordaram totalmente. A média e o desvio padrão foram respectivamente 3,64 e 0,94, a média maior que três nos mostra que a equipe é sim considerada cooperativa, e a baixa dispersão dá confiabilidade no resultado.

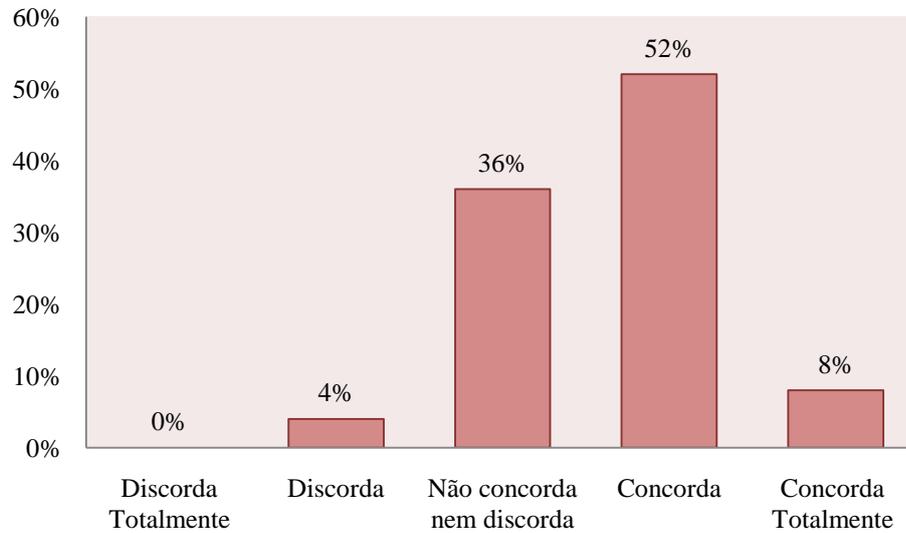
**Gráfico 14: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto ao clima organizacional da seção ser altamente cooperativo.**



Fonte: O autor.

A décima quinta questão perguntou se a equipe é harmonizada, e trabalha de forma tão unida, que se algum deixar de cumprir algo ou errar em algum procedimento será percebido como uma nota que desafina em uma orquestra. De acordo com o Gráfico 15, 0% discordaram totalmente, 4% discordaram, 36% se abstiveram, 32% concordaram e 8% concordaram totalmente. Sendo a média 3,64 e o desvio padrão de 0,7, a equipe é harmônica e esse resultado é confiável devido à baixa dispersão.

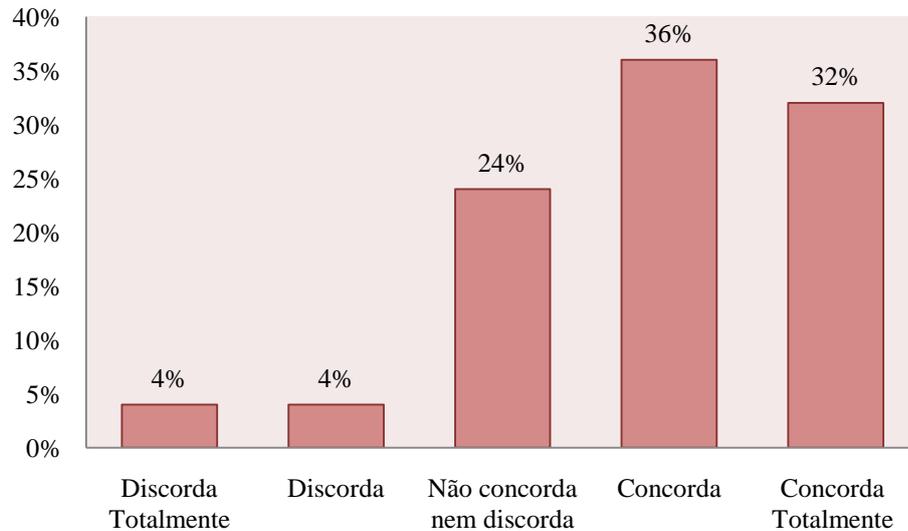
**Gráfico 15: Percepção dos servidores da COFI-STF, quanto a equipe de trabalho funcionar como uma orquestra.**



Fonte: O autor

A décima sexta e última questão, trata sobre os elogios do chefe e como o servidor se sente valorizado pela qualidade do trabalho realizado, e ainda se os servidores sentem que esses elogios são sinceros. O Gráfico 16 evidenciou os seguintes resultados: 4% discordaram totalmente, 4% discordaram, 24% se abstiveram, 36% concordaram e 32% concordaram totalmente. Com uma média de 3,88 e um desvio padrão de 1,05, pode-se inferir que os servidores se sentem valorizados e motivados pelos seus chefes, e ainda que acreditam na sinceridade dos chefes em relação aos elogios. Houve uma dispersão relativamente alta, mas como 68% se mostrou valorizado e motivado pelo chefe, o controle é efetivo.

**Gráfico 16: Percepção dos servidores da COFI-STF, em relação aos elogios dos colegas e chefe serem sinceros.**



Fonte: O autor.

Através dessas 3 perguntas foi possível calcular a média geral e o desvio padrão geral, como segue na Tabela 5. O Controle Cultural é efetivo, pois sua média geral foi superior a 3 e quase alcança o 4, e o desvio padrão é baixo, dando confiabilidade ao estudo. Logo o controle cultural é eficiente.

**Tabela 5: Percepção dos entrevistados em relação a efetividade do Controle Cultural.**

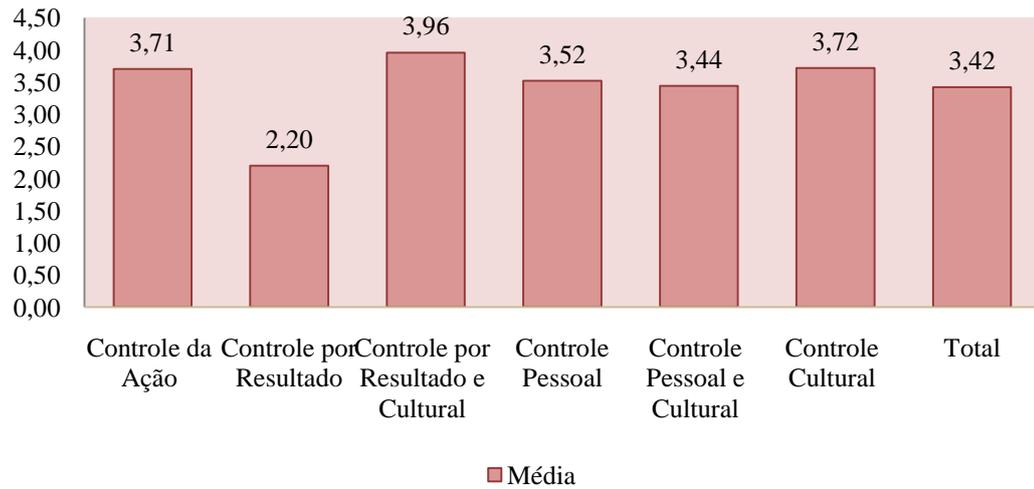
Questões	Média	Desvio Padrão
14ª Clima organizacional cooperativo	3,64	0,94
15ª: Equipe sincronizada	3,64	0,7
16ª: Elogios sinceros dos colegas e chefe	3,88	1,05
<b>Média Geral</b>		3,72
<b>Desvio Padrão Geral</b>		0,98

Fonte: O autor.

Após analisar as perguntas em blocos, nos Gráficos 17 e 18 são evidenciadas as médias de cada bloco dos controles analisados e o desvio padrão, facilitando assim a análise geral de todos os controles. O controle da ação é um controle efetivo, tendo média de 3,71. O controle por resultado é praticamente inexistente com média de 2,2, como esperado para o serviço público. O controle por resultado conjugado com o controle cultural é efetivo, possui média de 3,96; o controle pessoal é efetivo, com média 3,52, o controle pessoal conjugado com o cultural também é efetivo, tendo a média de 3,44; e o controle cultural é efetivo com uma média de 3,72. A média de todos os blocos de controle foi de 3,42, sendo maior que três, mostra que os controles existentes na COFI-STF e analisados nesse estudo são efetivos.

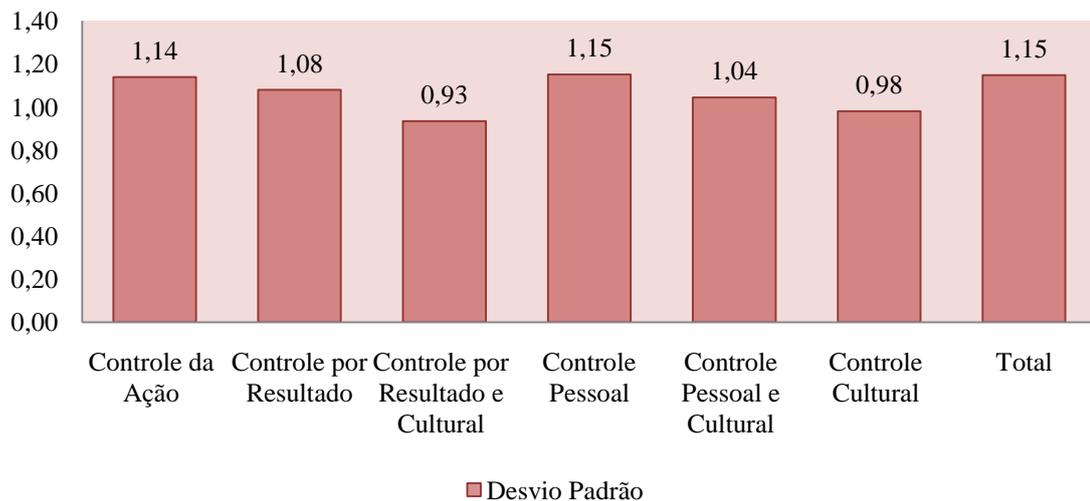
Através do desvio padrão calculado por blocos de controles e com o desvio padrão de todos os blocos sendo de 1,15, afirma-se que a presente pesquisa é confiável, pois como é visto no Gráfico 18, as dispersões não são altas em relação à média, e podem ser considerados relativamente baixos.

**Gráfico 17: Média de Controles Gerenciais na percepção dos servidores da COFI-STF.**



Fonte: O autor.

**Gráfico 18: Desvio Padrão de Controles Gerenciais na percepção dos servidores da COFI-STF.**



Fonte: O autor.

Após a análise dos dados coletados, percebeu-se que a Coordenadoria de Orçamento e Finanças possui controles efetivos dentro do âmbito do setor público. Como não existe a possibilidade de completo controle dentro de qualquer instituição foram considerados efetivos os controles testados exceto o controle por resultado, que é praticamente inexistente e o

controle pessoal que ainda é falho , isso devido aos mecanismos adotados pelo setor público serem necessários porém não suficientes, o que prejudica até mesmo o controle cultural, pois se trata de relações interpessoais, e se não houver uma boa seleção para o ingresso de servidores, não poderá se garantir que pessoas que estão ingressando possuem boas relações grupais, desta forma sugere-se que o controle pessoal seja melhorado.

## 5. CONCLUSÃO

Através do estudo realizado no ano de 2014, foi possível confirmar a diferença entre o setor público e o setor privado, onde há mais facilidade de implementação de controles gerenciais do que no setor público, considerando a cultura brasileira.

No setor público é predominante o controle da ação, o controle por resultado é praticamente inexistente, o controle pessoal é muito precário, pois só se utiliza de dois mecanismos de seleção, o concurso público que determina o ingresso do servidor e a entrevista que precede a posse, o controle cultural é muito dependente da interação dos servidores com seus chefes e colegas, portanto não se pode generalizar para todos os órgãos públicos.

De acordo com a pesquisa, para os servidores da COFI, o ingresso através do concurso público é suficiente, já a entrevista é insuficiente. Esperava-se que ambos os mecanismos fossem insuficientes, necessários, mas não completos. O ingresso de pessoas no serviço público através de concursos é um instrumento capaz de medir o conhecimento técnico, entretanto é incapaz de medir a capacidade de relação interpessoal do candidato. A entrevista, serve para analisar o perfil do servidor e alocá-lo na seção mais adequada, pode ser muito superficial e não ser eficiente na alocação. Por esses motivos o controle pessoal foi declarado precário e ineficiente.

Foi observado que o controle gerencial na COFI é efetivo, no nível de possibilidade de controle no setor público. Todavia, essa pesquisa não pode ser estendida a todos os setores do STF, nem tão pouco aos demais órgãos públicos, visto que nossa amostra se mostrou muito harmônica, tendo um clima organizacional muito cooperativo para o controle cultural. O que não é comum no setor público, pois como uma das perguntas respondidas mostrou que existe uma equipe de trabalho cooperativa, que evita o “corpo mole”. O serviço público é visto como um setor que proporciona estabilidade, onde a demissão existe, mas é muito rara, e onde o trabalho a ser realizado não é um trabalho de grande complexidade, deixando muitas vezes o servidor à vontade, e ainda se aproveitando dos colegas para não ter que se esforçar muito, o que caracteriza o “corpo mole”.

O setor público poderia investir mais no controle pessoal, melhorando o filtro para selecionar os servidores, isso não significa extinguir o concurso público ou a entrevista pré-posse, mas sim, melhorar os instrumentos já utilizados e implantar novos instrumentos de seleção. E deve-se continuar investindo em cursos que capacitem os servidores, pois isto é de suma importância para que as metas sejam alcançadas. Quando o controle pessoal é reforçado,

é mais fácil obter um bom clima organizacional, pois serão selecionadas pessoas mais proativas, educadas, polidas, compreensivas, entre outras características necessárias para existência de uma boa relação interpessoal. Esse clima organizacional cooperativo torna o controle cultural mais efetivo.

Existiram algumas dificuldades para a realização desse estudo, a saber, a escassez de pesquisas de controle gerencial no setor público, que é um tema pouco explorado, e ainda artigos que abordem os quatro tipos de controle, da ação, por resultado, pessoal e cultural. Pode-se considerar como limitações da pesquisa: não ter sido feito o teste piloto, podendo ter resultados enviesados; a população ter sido pequena; e o fato da amostra ser harmônica impedir a generalização da pesquisa.

Como é uma área pouco explorada é sugerido que sejam feitos estudos exploratórios na área de controle gerencial no setor público, com uma maior população e em diversos órgãos, e que haja a comparação dos resultados, para que se possa ter maior percepção do controle gerencial no setor público. E ainda que seja realizado mais estudos no setor privado que se utilizem dos controles citados nessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. 103f. Dissertação – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2010.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BARBOSA, R. V. do N. **Controle gerencial no relacionamento com empresas terceirizadas: um estudo de caso no setor elétrico com o uso da análise do discurso e da teoria institucional**. 2012. 285f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

HO, J. L. et al. The Impact of management control systems on efficiency and quality performance – an empirical study of Taiwanese Correctional Institutions. **Asia-Pacific Journal of Accounting Economics**, vol. 18, p. 77-94, 2011.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. de. Controle por resultado no local de trabalho: dissonância entre o prescrito e o real. **RAE- eletrônica**, vol. 5, n.1, jan./jun. 2006.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. de. Efeitos da cultura corporativa no Sistema de Controle Gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 55-71, jan./mar. 2012.

KRENCH, D. & CRUTCHFIELD, R.S. **Elements of psychology**. New York: Alfred A. Knopf, 1959.

MERCHANT, K. A. et al. Measurement, evaluation and reward of profit center managers: a cross-cultural field study. **Accounting, Organization and Society**, vol. 20, n. 7/8, p. 619-638, 1995.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DERSTEDDE, W. A. **Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 3. ed. England: Pearson Education, 2011. 832 p.

QUINTAL, R. S. et al. Uma reflexão sobre a aplicação do controle gerencial ao setor público brasileiro durante os últimos 20 anos. **Revista UNIABEU Belford Roxo**, vol. 5, n. 10, p. 263-273, maio/ago. 2012.

SIMONS, R. Strategic Orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, vol. 12, n. 1, p. 49-62, jan. 1991.

\_\_\_\_\_. **Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B.. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, vol. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

## APÊNDICE

### Questionário

Este questionário, tem como objetivo a coleta de dados para o trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, na área de sistema de controle gerencial. Para obtermos um resultado real, contamos com sua sinceridade ao responder cada questão. Desde já, agradecemos a sua participação.

Observação:

- Para sua segurança, garantimos que os resultados desta pesquisa só serão revelados em forma de tabelas gráficos e correlações estatísticas. .
- Se você desejar receber o resultado desta pesquisa informe o seu e-mail.

Há quantos anos você trabalha no STF: \_\_\_\_\_

Marque cada questão de acordo com o seu posicionamento, em relação ao seu ambiente de trabalho, observando a seguinte legenda:

<b>1-Discordo totalmente.</b>	<b>2-Discordo.</b>	<b>3- Não concordo e nem discordo.</b>	<b>4- Concordo.</b>	<b>5- Concordo totalmente.</b>
-------------------------------	--------------------	--	---------------------	--------------------------------

1. Existem mecanismos adequados de controle de entrada e saída dos servidores e de estranhos.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
2. As festas de confraternização periódicas contribuem para a valorização dos servidores pelos chefes e colegas.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
3. As tarefas requeridas para as funções de cada servidor são estabelecidas em manuais de rotina e procedimento.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4. Os servidores dispõem de recursos físicos e tecnológicos adequados para a execução de suas tarefas.  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
5. A mobilidade dos servidores entre seções e departamentos é sistematizada, de modo que, as pessoas encontrem o local mais adequado ao seu perfil, para trabalhar.

- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
6. O concurso público é um filtro necessário e suficiente para a seleção de servidores tecnicamente competentes e de comportamento harmonizador para o trabalho em equipe.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7. O clima organizacional do meu local de trabalho é altamente cooperativo, de modo a evitar “corpo mole” por parte de algum membro da equipe.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8. A entrevista antes da posse é um instrumento suficiente para a avaliação do perfil psicológico do servidor.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9. O monitoramento por câmeras atende as necessidades de vigilância remota dos espaços de trabalho.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10. Minha equipe de trabalho funciona como uma orquestra, de modo que, seja facilmente percebida a conduta individual que venha a desafinar.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11. Sou recompensado pecuniariamente (viagens, prêmios, bônus, etc.) pelo cumprimento das metas esperadas pelo meu trabalho.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
12. O uso de crachá no ambiente de trabalho é um importante instrumento de controle da identificação dos servidores e evita fraudes.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13. Sinto-me realizado profissionalmente em relação ao trabalho que desempenho no STF.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14. Minha chefia define claramente os objetivos esperados do meu trabalho.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
15. Os elogios que recebo do meu chefe e colegas são sinceros e refletem efetivamente o reconhecimento pela qualidade do trabalho que realizo.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
16. Os cursos de reciclagem e qualificação profissional atendem a todos servidores de um mesmo perfil e contribui para o aumento da qualidade das tarefas executadas.
- 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )