



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS - CIPE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SAMARA DE PAIVA LACERDA

CONTROLE DE ORDENS BANCÁRIAS: PAGAMENTOS DIVERSOS

João Pessoa – PB
2012

SAMARA DE PAIVA LACERDA

CONTROLE DE ORDENS BANCÁRIAS: PAGAMENTOS DIVERSOS

Relatório apresentado ao Curso de Graduação em Administração, modalidade a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a MSc. Maria da Conceição M. Cavalcanti

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

P131c Lacerda, Samara de Paiva.
Controle de ordens bancárias [manuscrito]:
pagamentos diversos / Samara de Paiva Lacerda. – 2012.
43 f. il. Color

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Bacharelado em Administração) – Coordenadoria
Institucional de Programas Especiais, 2012.

“Orientação: Ma. Maria Conceição Monteiro
Cavalcanti”

1. Administração pública. 2. Finanças. 3. Bancos.
I. Título.

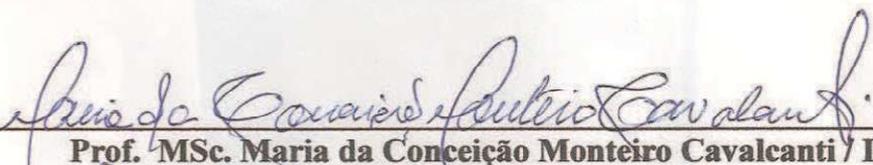
21. ed. CDD 351

SAMARA DE PAIVA LACERDA

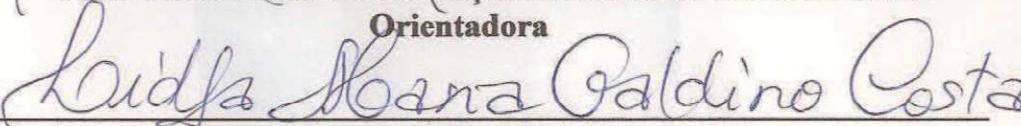
CONTROLE DE ORDENS BANCÁRIAS: PAGAMENTOS DIVERSOS

Aprovado(a) em: 27 de fevereiro de 2012

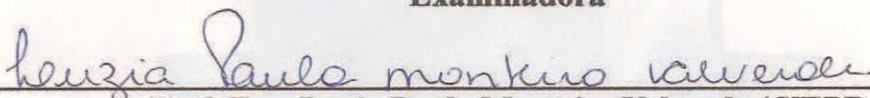
COMISSÃO EXAMINADORA:



Prof. MSc. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti / IFPB
Orientadora



Prof. Esp. Lidja Maria Galdino Costa / LUMEN
Examinadora



Prof. Esp. Luzia Paula Monteiro Valverde / UEPB
Examinadora

UEPB

APRESENTAÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, modalidade Relatório, com base na experiência do estágio curricular, está dividido em cinco partes, que serão descritas a seguir.

- **PARTE I: Fundamentação teórica:** Neste item, mostraremos o conceito de Administração Pública, a classificação dos órgãos da administração direta e indireta, as noções de estado e de governo, os princípios fundamentais que regem a Administração e a importância da função controle. Além disso, apresentaremos a atividade financeira do Estado, as despesas públicas e algumas noções do sistema SIAFI;
- **PARTE II:** Contém as características da empresa objeto de estudo, como tipo de serviços e produtos prestados e quais os clientes atendidos;
- **PARTE III: Aspectos metodológicos da investigação:** Aqui, faremos uma abordagem sobre o problema do relatório e como foram feitas a coleta e a análise dos dados;
- **PARTE IV: Apresentação e análise dos resultados:** Apresentaremos as tabelas e os gráficos construídos com os dados obtidos nas planilhas de conciliação;
- **PARTE V:** Nesta parte, apresentaremos as considerações finais sobre o assunto, ressaltando aspectos como a importância da educação do cliente e a proatividade e agilidade do setor operacional da agência.

RESUMO

Pesquisa bibliográfica e direta sobre o papel do controle, como função administrativa, de ordens bancárias para pagamentos diversos em um banco comercial, prestador de serviço ao segmento Governo. Tem como objeto de trabalho propor o pagamento de todos os documentos dos entes públicos estaduais no menor tempo possível (alto desempenho de saídas). Conceitua a Administração Pública e seus princípios administrativos, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, a supremacia do interesse público e a indisponibilidade do interesse público. Descreve as noções de governo e estado, as classificações dos órgãos na Administração Pública. Demonstra a atividade de gestão e administração financeira do Estado e a importância da função controle. Elenca quais as etapas da despesa pública e o envio da ordem bancária ao banco comercial. Apresenta o Sistema Siafi na transação de registro de ordens bancárias. Mostra a caracterização da empresa objeto de estudo, nesse caso, a agência de um banco comercial. Plota gráficos de três meses consecutivos dos resultados obtidos com as planilhas de conciliação das ordens bancárias de pagamentos diversos. Analisa e considera atividades para a melhoria nos âmbitos negociais e administrativos, como a educação do cliente e a proatividade no setor operacional da agência.

Palavras-chave: Ordens bancárias. Setor público. Despesa pública. Controle.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Ordens bancárias – Junho 2010.....	35
TABELA 2 –	Ordens bancárias – Julho 2010.....	37
TABELA 3 –	Ordens bancárias – Agosto 2010.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	Ordens bancárias – Junho 2010.....	36
GRÁFICO 2 –	Ordens bancárias – Julho 2010.....	37
GRÁFICO 3 –	Ordens bancárias – Agosto 2010.....	39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Estrutura dos Poderes do Estado segundo as esferas de governo.....	11
FIGURA 2 –	Estrutura das Organizações Públicas.....	13
FIGURA 3 –	Atividade financeira do Estado.....	16
FIGURA 4 –	Visão jurídico-legal do orçamento público brasileiro.....	17
FIGURA 5 –	Etapas e estágios da despesa pública.....	21
FIGURA 6 –	Tela SIAFI.....	22
FIGURA 7 –	Processo de controle e de planejamento – funções complementares.....	28
FIGURA 8 –	Modelo de método científico.....	31

LISTA DE SIGLAS

AU	Autarquias.....	12
FP	Fundações Públicas.....	12
EP	Empresas Públicas.....	13
SEM	Sociedades de Economia Mista.....	13
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal.....	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10
2.1.1 Noções de Estado	10
2.1.2 Noções de Governo	11
2.1.3 Classificação dos Órgãos da Administração Pública	12
2.1.4 Princípios fundamentais da Administração Pública	14
2.1.5 Controle da Administração Pública: fiscalização contábil, financeira e orçamentária	15
2.2 ATIVIDADE DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO	16
2.2.1 Atividade financeira do Estado	16
2.2.2 Lei Federal 4.320/64	18
2.2.3 Sistema Siafi	21
2.3 PROCESSO ADMINISTRATIVO: funções administrativas	27
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	29
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO	31
4.1 MÉTODO CIENTÍFICO	31
4.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
4.3 UNIVERSO DA PESQUISA	33
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, modalidade relatório, com base na experiência do estágio curricular, foi desenvolvido em um banco comercial, prestador de serviços e produtos ao setor Governo.

Os serviços, em geral, de acordo com Fitzsimmons (2010, 26 e 50), têm uma intangibilidade e o consumo simultâneo pelo cliente, em graus diferentes, dependendo do serviço. De acordo com o autor, no caso dos bancos, o cliente tem a condição de participante, e a natureza da prestação de serviços é realizada de forma contínua, possibilitando que se construam relações de longo prazo.

A confiança e o respeito entre empresa e cliente, com o lema “conheça seu cliente”, primam pela satisfação dele e fortalecem o vínculo do relacionamento. Como etapa para alcançar a satisfação, a avaliação dos processos internos deverá ser prática constante no dia a dia dos funcionários e dos colaboradores da agência em questão.

Sendo assim, a temática deste relatório está concentrada na Teoria Geral da Administração, especificamente, a função básica de controle, visando à eficácia administrativa. Conforme Silva (2008), para atingir o alto desempenho de saídas utilizando os recursos organizacionais, a eficácia administrativa gera altos níveis de satisfação entre as pessoas envolvidas no trabalho necessário, e a função de controle está ligada à medição de desempenho, estabelecimento de comparativos de desempenho com os padrões e tomada de ações necessárias para sua melhoria.

No caso específico da agência segmentada para atender ao setor Governo, a subárea a ser delimitada será no controle das ordens bancárias para pagamentos diversos. Esse serviço consiste na entrega da ordem bancária ao Banco pela Entidade Pública para pagamento de guias, boletos, carnês, faturas, tributos estaduais e federais. São pagamentos cuja quitação do documento (conta) precisa ser efetuada em um banco, antes do crédito ao beneficiário final. O problema consiste em conciliar o valor recebido pela ordem, data recebida do papel a ser autenticado e encaminhamento da documentação para processamento no terminal de caixa, caso ele esteja em conformidade, no menor tempo possível, gerando satisfação para o cliente.

Assim, o estudo teve como proposta o pagamento de todos os documentos dos entes públicos estaduais no menor tempo possível (*alto desempenho de saídas*). Para isso, foi necessário:

- Identificar e enumerar os órgãos estaduais que enviam ordens bancárias para pagamentos diversos e não entregam os papéis para serem processados no caixa, prejudicando a eficácia administrativa;
- Compreender a realidade do processo de envio da ordem bancária e suas características, bem como os porquês do atraso no envio dos documentos e as dificuldades de cada organização em particular;

Obs.: Entende-se como atrasado aquele documento processado posterior à data de envio da ordem bancária.

- Após esse levantamento, é preciso gerar soluções para que o processo de pagamentos não ocorra com atraso.

Corroboramos que implícito ao objetivo do estágio supervisionado estava o conhecimento das normas preestabelecidas, que asseguram a eficiência e a eficácia das operações, tendo informações confiáveis e tempestivas, além de garantir o cumprimento da legislação, reformulando processos inadequados à realidade, se preciso.

Essa vivência propiciou uma visão global da instituição financeira e do Estado brasileiro e aprofundou os conhecimentos em uma área de atividade do setor público, como os repasses de recursos públicos, mediante empenho e envio de ordens bancárias (Lei 4.320/64 e a Lei de Responsabilidade Fiscal). Além disso, desenvolveu a capacidade como profissional, na área de Administração, de encaminhar sugestões para melhorar os processos administrativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1.1 Noções de Estado

“O Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo soberano.” (ALEXANDRINO e PAULO, 2009, p. 13)

Da forma como a organização política do território está dividida, surge o conceito de Estado unitário (centralização política) e de Estado federado. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 adotou como forma de Estado o federado, que tem o atributo da descentralização política, ou seja, a coexistência, no mesmo território, de esferas políticas diferentes e autônomas – a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios.

Conseqüentemente, cada esfera da Federação (federal, distrital, estadual e municipal) tem suas Administrações Públicas autônomas. Ou seja, não há subordinação entre os vários entes federados, mas uma relação de coordenação entre eles, e cada um tem autonomia política, financeira e administrativa.

Em relação aos poderes do Estado, eles se dividem em Executivo, Judiciário e Legislativo, numa separação flexível, em que as três funções estatais são exercidas por cada Poder, sendo uma em caráter predominante (denominada típica) e outras de natureza acessória (denominada atípica – em princípio, a função é própria de outro poder).

Sendo assim, a função administrativa integra todos os Poderes da República, mesmo exercida predominantemente pelo Poder Executivo. O desempenho dessas funções administrativas deverá observar as normas e os princípios pertinentes ao direito administrativo.

De acordo com Alexandrino e Paulo (2009, p. 3), o Direito Administrativo é

o conjunto de regras e princípios aplicáveis à estruturação e ao funcionamento das pessoas e órgãos integrantes da administração pública, às relações entre essa e seus agentes, ao exercício da função administrativa, especialmente às relações com os administradores, e à gestão dos bens públicos, tendo em conta a finalidade geral de bem atender ao interesse público.

PODER LEGISLATIVO Função preponderante: Normativa	Federal	Senado Federal Câmara dos Deputados	Congresso Nacional
		Tribunal de Contas da União	
	Estadual	Assembleia Legislativa Tribunal de Contas do Estado Conselho de Contas dos Municípios ¹	
	Municipal	Câmara de Vereadores Tribunal de Contas ²	
PODER EXECUTIVO Função preponderante: Executiva	Federal	Presidência da República Ministérios	
	Estadual	Governadoria do Estado Secretarias de Estado	
	Municipal	Prefeitura Secretarias Municipais e Departamentos Auxiliares	
PODER JUDICIÁRIO Função preponderante: Jurisdicional	Federal	Supremo Tribunal Federal Superior Tribunal de Justiça Tribunais Regionais Federais Tribunal Superior do Trabalho Tribunal Superior Eleitoral Superior Tribunal Militar	
	Estadual	Tribunal de Justiça	

Figura 1: Estrutura dos Poderes do Estado segundo as esferas de governo.

Fonte: Adaptado de SILVA, 2009, p. 28.

2.1.2 Noções de Governo

Conforme Alexandrino e Paulo (2009, p. 16), “a noção de Governo se relaciona com a função política de comando, de coordenação, de direção e de fixação de planos e de diretrizes de atuação do Estado (políticas públicas)”.

¹ Nos termos do § 1º, art.31, da Constituição Federal, em alguns Estados, ainda existem Tribunais ou Conselhos de Contas dos Municípios.

² Nos Municípios da Cidade do Rio de Janeiro e de São Paulo, ainda existem Tribunais de Contas.

No Brasil, optou-se pelo sistema de governo presidencialista, no qual o Presidente da República, os Governadores e os Prefeitos são os chefes do Poder Executivo nas esferas federal, estadual e municipal, respectivamente. Em relação à forma de governo, essa é caracterizada pela eletividade e pela temporalidade dos mandatos do Chefe do Poder Executivo (4 anos), com o dever de prestar contas (responsabilidade do governante). A forma de governo é denominada de República.

O conceito de Administração Pública, em sentido estrito, difere do conceito de governo. Na Administração Pública, só inclui os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa, de execução dos programas de governo. A principal distinção entre as pessoas políticas e as administrativas reside no fato de que aquelas editam leis, e essas se limitam a executar as leis editadas.

2.1.3 Classificação dos Órgãos da Administração Pública

Alexandrino e Paulo (2009, p. 19) asseveram que “o Brasil considera administração pública, no critério formal, os órgãos integrantes da administração direta e pelas entidades da administração indireta” (Figura 2).

A administração direta é o conjunto de órgãos que integram a estrutura de uma pessoa política do Estado (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) que exerça a função administrativa, de forma centralizada. Em relação às entidades da administração indireta, conforme Alexandrino e Paulo (2009, p. 28), elas são denominadas como o “conjunto de pessoas jurídicas (desprovidas de autonomia política) que, vinculadas à administração direta, têm a competência para o exercício, de forma descentralizada, de atividades administrativas” a se dividem em:

- a. Autarquias (AU): “serviços autônomos, criados por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.” (SILVA, 2009, p. 29);
- b. Fundações Públicas (FP): “entidades dotadas de personalidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa, para desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de Direito Público, com autonomia administrativa, patrimônio geridos pelos

respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado com recursos do ente público ou de outras fontes” (SILVA, 2009, p. 29);

- c. Empresas Públicas (EP): “instituídas mediante autorização em lei específica, com personalidade jurídica de Direito Privado, com patrimônio e receitas próprias, tem como objeto a prestação de serviço público ou a exploração de atividade econômica, podendo revestir-se de qualquer das formas jurídicas admitidas em direito.” (SILVA, 2009, p. 29);
- d. Sociedades de Economia Mista (SEM): “instituídas mediante autorização em lei específica, com personalidade jurídica de Direito Privado, com patrimônio e receita próprios e na qual a maioria das ações com direito de voto pertence ao Poder Público.” (SILVA, 2009, p. 29).

A Figura 2 resume os órgãos da Administração Pública no critério formal:

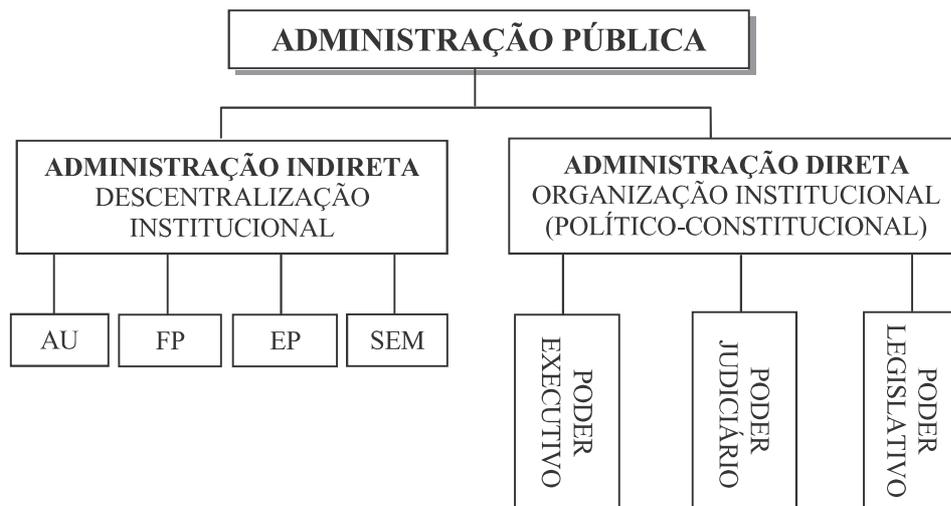


Figura 2: Estrutura das Organizações Públicas
Fonte: Adaptado de Silva, 2009, p.31

2.1.4 Princípios fundamentais da Administração Pública

Alexandrino e Paulo (2009, p. 189) definem os princípios como “as ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de uma estrutura”.

Assim sendo, os princípios norteadores da atividade administrativa, conforme Chiavenato (2006, p. 542), baseado no art. 37 a 41, da Constituição Federal, são cinco e devem ser observados em todos os Poderes e para todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), incluindo a Administração Direta e Indireta:

- Legalidade: o agente público deverá agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que ela determina;
- Impessoalidade: o agente público deve ter sua conduta orientada para o interesse público;
- Moralidade: Retrata o comportamento do administrador, o que resulta no maior ganho para a coletividade;
- Publicidade: Requisito de eficácia dos atos administrativos, visando ao conhecimento público;
- Eficiência: Trata do consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo.

Como o Direito Administrativo é um dos ramos do Direito Público, existem princípios implícitos à Constituição, denominados de os dois pilares do regime jurídico-administrativo brasileiro:

- Supremacia do Interesse Público: “existindo conflito entre o interesse público e o interesse particular, deverá prevalecer o primeiro, tutelado pelo Estado, respeitados, entretanto, os direitos e garantias individuais expressos na Constituição, ou dela decorrentes” (ALEXANDRINO E PAULO, 2009, p. 190).
- Indisponibilidade do Interesse Público: “são vedados ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia aos direitos do Poder Público ou que

injustificadamente onerem a sociedade” (ALEXANDRINO E PAULO, 2009, p. 192).

Considerando que o bem público é da coletividade, juridicamente não há proprietário individual que disponha da coisa pública. Portanto, cabe à Administração Pública e aos seus agentes públicos apenas gerir os bens e os interesses alheios. Conforme referem Alexandrino e Paulo (2009, p. 192), “o interesse público, em sentido amplo, abrange todo patrimônio público e todos os direitos e interesses, imediatos ou mediatos, do povo em geral, único titular da coisa pública”.

Por isso, é imprescindível controlar a atividade administrativa para garantir os direitos e os interesses do povo.

2.1.5 Controle da Administração Pública: fiscalização contábil, financeira e orçamentária

Segundo Alexandrino e Paulo (2009, p. 741), o controle administrativo é

o conjunto de instrumentos que o ordenamento jurídico estabelece a fim de que a própria administração pública, os Poderes Judiciário e Legislativo, e ainda o povo, diretamente ou por meio de órgãos especializados, possam exercer o poder de fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa de todos os órgãos, entidades e agentes públicos, em todas as esferas de Poder.

De acordo com o art. 70, da Constituição Federal,

a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único: Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome dessa, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Em relação às áreas do controle da Administração Pública, Alexandrino e Paulo (2009, p. 786) enunciam:

Na área contábil, há a preocupação com a correta formalização dos registros das receitas e das despesas; na área financeira, o controle se efetiva por meio do acompanhamento dos depósitos bancários, dos empenhos de despesas, dos pagamentos efetuados, dos ingressos de valores, etc; o controle orçamentário diz

respeito ao acompanhamento da execução do orçamento, à fiscalização dos registros nas rubricas orçamentárias adequadas etc; na área operacional, controla-se a execução das atividades administrativas em geral, verificando-se a observância dos procedimentos legais e a sua adequação às exigências de eficiência e economicidade; o controle patrimonial incide sobre os bens do patrimônio público, móveis e imóveis, constantes de almoxarifados, de estoques ou que estejam em uso pela administração.

As leis que regem a elaboração e o controle dos orçamentos e dos balanços, bem como as normas de finanças públicas voltadas para a gestão fiscal são a Lei 4.320/64 e a Lei de Responsabilidade Fiscal, com as quais as informações contábeis são de interesse da Administração Pública e seus gestores, bem como a sociedade, participante do processo de acompanhamento e fiscalização das contas públicas.

2.2 ATIVIDADE DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO

2.2.1 Atividade financeira do Estado

Segundo Silva (2009, p. 42), citando Aliomar Baleeiro, “a atividade financeira do Estado consiste em obter, criar, gerir e despender o dinheiro indispensável às necessidades, cuja satisfação o Estado assumiu ou cometeu a outras pessoas de direito público” (Figura 3).

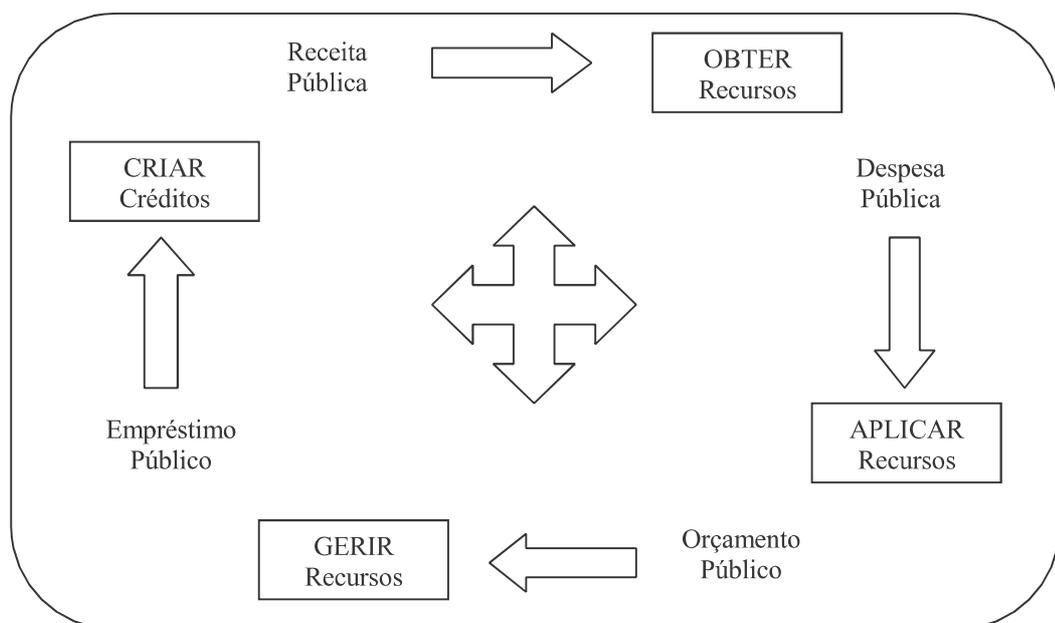


Figura3: Atividade financeira do Estado

Fonte: Paludo, 2010, p.3

Para garantir a satisfação da coletividade, o Estado precisa de recursos financeiros para desempenhar suas atividades e realizar seus fins, explorando o seu patrimônio ou arrecadando as contribuições de várias espécies efetuadas por particulares.

Segundo Silva (2009, p. 9), a atividade financeira ou a atividade de Gestão e Administração Financeira é

o conjunto de princípios, normas, organismos, recursos, sistemas e procedimentos que intervêm nas operações de programação, gestão e controle necessários para arrecadar os recursos e aplicá-los em função dos objetivos e metas do Estado, de modo mais econômico, eficiente e eficaz para atendimento das necessidades coletivas.

Assim exposto, a gestão e a administração financeira de qualquer ente público desenvolvem-se nos seguintes campos:

- Orçamento: “é considerado o ato pelo qual o Poder Legislativo prevê e autoriza aos Poderes Executivo, Judiciário e ao próprio poder Legislativo, por certo período, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e aos investimentos indicados pela política econômica, assim como a arrecadação das receitas já criadas por lei. Portanto, o orçamento tem como objetivo prever as fontes dos recursos financeiros e registrá-los anualmente para financiamento dos planos, programas e projetos, de modo a satisfazer as necessidades do povo”. (SILVA, 2009, p. 10)

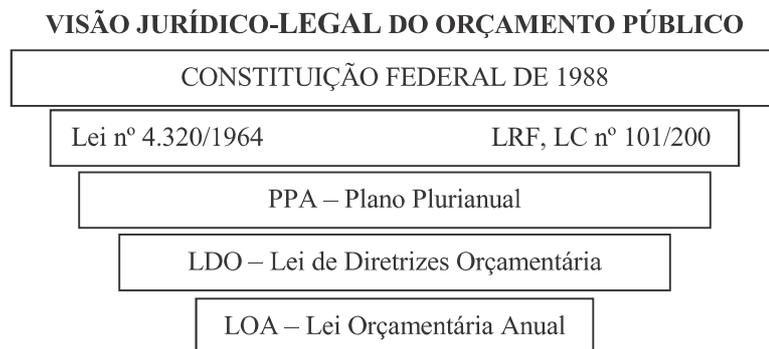


Figura 4: Visão jurídico-legal do Orçamento Público Brasileiro.
Fonte: Paludo, 2010, p. 38

- Administração Financeira ou Tesouraria: “compreende o conjunto de princípios, normas e procedimentos que intervêm diretamente no processo de identificação das fontes de arrecadação, assim como das aplicações de tais recursos na liquidação dos compromissos do Estado”. (SILVA, 2009, p. 10)
- Crédito público: “é uma das formas pela qual o Estado financia o déficit público”. Silva (2009, p. 10)
- Contabilidade: “a contabilidade opera como um sistema integrador dos registros orçamentários, econômicos, financeiros e patrimoniais, com o objetivo de evidenciar todas as movimentações com vistas à prestação de contas que todo o agente público deve apresentar, pelo menos, ao final de cada exercício” (SILVA, 2009, p. 11).

2.2.2 Lei Federal 4.320/64

A Lei Federal 4.320/64 estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Segundo essa lei, seguem, abaixo, alguns tópicos para a execução do orçamento, referente à despesa pública:

TÍTULO VI
Da Execução do Orçamento
CAPÍTULO III
Da Despesa

Art. 58. O empenho de despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição.

Art. 60. É vedada a realização de despesa sem prévio empenho.

§ 1º Em casos especiais previstos na legislação específica será dispensada a emissão da nota de empenho.

§ 2º Será feito por estimativa o empenho da despesa cujo montante não se possa determinar.

§ 3º É permitido o empenho global de despesas contratuais e outras, sujeitas a parcelamento.

Art. 61. Para cada empenho será extraído um documento denominado "nota de empenho" que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa bem como a dedução dessa do saldo da dotação própria.

Art. 62. O pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação.

Art. 63. A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e os documentos comprobatórios do respectivo crédito.

§ 1º Essa verificação tem por fim apurar:

I - a origem e o objeto do que se deve pagar;

II - a importância exata a pagar;

III - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.

§ 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base:

I - o contrato, ajuste ou acordo respectivo;

II - a nota de empenho;

III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço.

Art. 64. A ordem de pagamento é o despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa seja paga.

Parágrafo único. A ordem de pagamento só poderá ser exarada em documentos processados pelos serviços de contabilidade.

Art. 65. O pagamento da despesa será efetuado por tesouraria ou pagadoria regularmente instituída por estabelecimentos bancários credenciados e, em casos excepcionais, por meio de adiantamento.

Conforme transcrição da lei acima, a despesa pública é denominada “como todos os desembolsos efetuados pelo Estado, no atendimento dos serviços e encargos assumidos no interesse geral da comunidade, nos termos da Constituição, das leis, ou em decorrência de contratos ou outros instrumentos”. (SILVA, 2009, p. 240).

A despesa orçamentária percorre alguns estágios, saber:

- Planejamento / Fixação: “Insere-se no processo de planejamento e compreende a adoção de medidas voltadas para o cumprimento das ações definidas para os programas, projetos e atividades” (SILVA, 2009, p. 259).
- Execução: Percorre três estágios ou fases, consiste na despesa autorizada na Lei Orçamentária Anual (LOA):

1. Empenho: “Ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado uma obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição que será cumprido com a entrega do material, a medição da obra ou a prestação dos serviços” Silva (2009, p. 259). [Ver artigo 58 acima, da Lei 4.320/64]

O empenho compreende três fases:

- licitação ou sua dispensa: tem o objetivo de verificar quais os fornecedores que oferecem as condições mais vantajosas à administração;
- autorização: permissão dada pela autoridade competente para realização da despesa;
- formalização: corresponde à dedução do valor da despesa feita no saldo disponível da dotação e é comprovada pela emissão das Notas de Empenho; [Ver artigo 61 acima, da Lei 4.320/64].

2. Liquidação: “É o ato do órgão competente que, após o exame da documentação, torna, em princípio, líquido e certo o direito do credor contra a Fazenda Pública” (SILVA, 2009, p. 264);

3. Pagamento: “É o ato pelo qual a Fazenda Pública satisfaz o credor e extingue a obrigação” (SILVA, 2009, p. 264). [Ver artigo 65 acima, da Lei 4.320/64];

- Controle e avaliação: “fiscalização realizada pelos órgãos de controle e pela sociedade. O Sistema de Controle visa à avaliação governamental, da gestão dos administradores públicos e da aplicação de recursos públicos por entidades de Direito Privado, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e de acordo com o artigo 74 da Constituição Federal de 1988” (PALUDO, 2010, p. 203).



Segundo Paludo (2010, p. 202), existe diferença entre ordem de pagamento e ordem bancária. Aquela “trata-se de uma ordem dada pelo ordenador de despesas, mediante assinatura (despacho) exarada em documentos processados pela contabilidade, determinando o pagamento da despesa”. A ordem bancária

“somente pode ser emitida após a **ordem de pagamento**. É o documento emitido pelo SIAFI que materializa o pagamento da despesa e que efetivamente transfere para a conta do fornecedor beneficiário o valor líquido a que ele tem de direito pelo material entregue ou pelo serviço prestado”.

2.2.3 Sistema SIAFI

Conforme o Manual do SIAFI, ele “é um sistema informatizado que contabiliza e controla toda a execução orçamentária e financeira da União, em tempo real”. De acordo com Paludo (2010, p. 262), “O SIAFI é utilizado pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e pelos órgãos e entidades da Administração direta e indireta”.

Seguem, abaixo, os passos para o registro de ordem bancária no sistema Siafi, subordinado ao SUBSISTEMA DOCUMENTO - DOCUMENTOS DO SIAFI 140000 / MÓDULO ENTRADADOS - ENTRADA DE DADOS 140400 :

140441 - TRANSACÃO OB - REGISTRA ORDEM BANCÁRIA

1 - FINALIDADE

Permitir registrar o pagamento de compromissos, bem como a transferência de recursos entre UG, liberação de recursos para fins de adiantamento, suprimento de fundos, repasse e sub-repasse.

(...)

2 - MODELO E INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

SIAFIAAAA-DOCUMENTO-ENTRADADOS-OB (REGISTRA ORDEM BANCARIA) _____	
DD/MM/AA HH:MM	USUARIO : XXXXXXXXXXXXXXXX
DATA DE EMISSAO : DDMMMAA (1)	NUMERO : AAAA0B ----- (2)
UG/GESTAO EMITENTE: XXXXXX / XXXXX (3)	
BCO: --- (4) AG: ---- (5)	C/C: UNICA _____ (6)
FAVORECIDO: ----- (7)	GESTAO: ----- (8)
BCO: --- (9) AG: ---- (10)	C/C: ----- (11)
DOC.ORIGEM : ----- / ----- / ----- (12)	NUMERO DA LISTA: ----- (13)
TAXA DE CAMBIO: ----- (14)	INVERTE SALDO: - (15)
VALOR: ----- (16)	
PROCESSO: ----- (17)	ID. TRANSF.: ----- (18)
OBSERVAÇÃO: -----	

----- (19)	
EVENTO INSCRICAO 1 INSCRICAO 2 CLASSIF.1 CLASSIF.2 V A L O R	
_____	_____
_____	_____
(20) (21) (22) (23) (24) (25)	
PF1=AJUDA PF2=CONTINUA PF3=SAI PF4=COPIA PF5=DOM CRED PF6=LIMPA PF9=CIT	

Figura 6: Tela SIAFI

Fonte: <https://gestaomanualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/140000/140400/140441/>

(Acessado em 21.11.2010)

- (1) - DATA DE EMISSÃO - virá informada a data na qual se está preenchendo o documento;
- (2) - NÚMERO - informar o número sequencial do documento;
- (3) - UG/GESTÃO EMITENTE - virá preenchido com o código da UG/Gestão que está preenchendo o documento (UG – Unidade Gestora);

(4) - BCO - informar o código do Banco da conta na qual será registrada a saída dos recursos constantes no domicílio bancário da UG Emitente da OB;

(5) - AG - informar o código da Agência da conta na qual será registrada a saída dos recursos constantes no domicílio bancário da UG Emitente da OB;

(6) - CONTA CORRENTE - informar o número da conta corrente na qual será registrada a saída dos recursos constantes no domicílio bancário da UG Emitente da OB;

(7) - FAVORECIDO - informar o código do favorecido da ordem bancária;

- campo numérico de 14 posições para CNPJ, de 11 posições para CPF, e de seis posições para UG.

- caso essa OB seja vinculada a uma Lista de Credores, informar o CNPJ do Banco no qual a UG emitente dessa OB tem o domicílio bancário.

(8) - GESTÃO - informar o código da Gestão do favorecido quando esse for UG Executora. Em caso positivo, o preenchimento desse campo é facultativo;

(9) - BCO - informar o código do Banco da conta do favorecido na qual será registrado o ingresso dos recursos;

- caso essa OB seja vinculada a uma Lista de Credores, informar o código do Banco no qual a UG emitente dessa OB tem o domicílio bancário.

(10) - AG - informar o código da agência da conta do favorecido na qual será registrado o ingresso dos recursos;

- caso essa OB seja vinculada a uma Lista de Credores, informar o código da agência na qual a UG emitente dessa OB tem o domicílio bancário.

(11) - CONTA CORRENTE - informar o número da conta corrente onde será registrado o ingresso dos recursos;

Esse campo pode também ser preenchido com as expressões "UNICA", "PLANO", "INST", "CONTA", "BANCO", "**PAGAMENTO**", "CAMBIO", "APLICACAO", "STN", "JUDICIAL", "RESERVA" e "PRECATORIO" nos casos em que as situações de conta-corrente forem, respectivamente, " CONTA ÚNICA", "PLANO ALTERNATIVO", "CONTA INSTITUCIONAL" " CONTA PRINCIPAL ", " CONTA BANCO ", "**PAGAMENTO**", "OBCÂMBIO", " APLICAÇÃO ", " OBSTN ", " OB JUDICIAL ", " RESERVA " e " OBPRECATÓRIO ".

(12) - DOC. ORIGEM - informar a UG do doc de referência do doc de referência da OB, que pode ser: doc. habil, NL ou NS

(13) - NÚMERO DA LISTA - informar, para OBB (Ordem Bancária de Banco) e OBH (Ordem Bancária de Precatório), que tenha como FAVORECIDO o Banco do Brasil, o número da lista de credores ou de precatório dessa OB.

(14) - TAXA DE CÂMBIO - informar taxa de câmbio utilizada para cálculo do valor a contabilizar. Deve ser informada somente se a UG trabalha com duas moedas diferentes;

(15) - INVERSÃO DE SALDO - virá preenchido com N (NÃO), podendo ser alterado para S (SIM), no caso de haver permissão para inversão de saldo das contas contábeis envolvidas na emissão do documento;

(16) - VALOR - informar o valor líquido do documento, levando em consideração o valor e o sinal a débito e a crédito lançado por cada evento indicado na OB;

(17) - PROCESSO - informar o número do processo;

(18) - IDENT. TRANSF.* - informar o código identificador de transferência;

(19) - OBSERVAÇÃO - informar o fim a que se destina e a que mês se refere o pagamento, da seguinte forma:

- quando referente a pagamento de pessoal, informar o mês a que se refere;
- quando referente a suprimento de fundos, informar as datas limites para aplicação e para comprovação;
- quando se destinar ao pagamento de diárias, indicar o cargo de beneficiário, o período de afastamento, a quantidade de diárias para cada localidade e o número do documento de concessão da diária;

(20) - EVENTO - informar o código do evento adequado para a liquidação/pagamento da despesa, ou transferências de recursos, através dessa OB;

(21) - INSCRIÇÃO 1 - informar a inscrição 1 do documento, conforme os indicadores do evento utilizado;

(22) - INSCRIÇÃO 2 - informar a inscrição 2 do documento, conforme os indicadores do evento utilizado;

(23) - CLASSIF.1 - informar a classificação 1 do documento, conforme os indicadores do evento utilizado;

(24) - CLASSIF.2 - informar a classificação 2 do documento, conforme os indicadores do evento utilizado;

(25) - VALOR - informar o valor a ser contabilizado por evento indicado;

- OBS*. Com a implantação do Sistema de Pagamentos - SPB - e considerando a necessidade de cumprimento da Resolução 3030 do Banco Central, visando, sobretudo, a obtenção de maior transparência e segurança na identificação dos pagamentos a

terceiros por meio da OBB Ordem Bancária para bancos e OBJ Ordem Bancária Judicial, informamos as seguintes orientações no preenchimento desses documentos, notadamente no novo campo da OB, denominado Identificador de Transferência:

- 1 - no campo favorecido da OBB, tem que ser o CNPJ do Banco destinatário do recurso financeiro (constante na tabela de Banco - CONBANCO);
- 2 - no campo favorecido da OBJ, o CNPJ/CPF do beneficiário;
- 3 - o preenchimento do campo Código Identificador de Transferência - CIT - é obrigatório na emissão de todas as OBB e OBJ, exceto as OBB que são vinculadas à lista de credores. Para isso, devem-se obedecer aos seguintes padrões:

3.1 - pagamento de serviços básicos por intermédio de OBB destinados às companhias de energia elétrica, de telefonia e de água e esgoto que não estão integradas ao SIAFI, e, portanto, exigem que a quitação do documento (conta) seja efetuada em um banco, antes do crédito ao beneficiário final. Para que os bancos possam identificar a finalidade desses recursos financeiros, a UG deverá preencher o campo Código Identificador de Transferência da seguinte maneira:

a) contas de energia elétrica: código da UG emitente + CEEL + CNPJ da companhia beneficiária.

Exemplo: 170500CEEL00073957000168;

b) Contas de telefone: código da UG emitente + CTEL + CNPJ da companhia beneficiária.

Exemplo: 170500CTEL57486177000167;

c) Contas de água e esgoto: código da UG emitente + CAGE + CNPJ da companhia beneficiária.

Exemplo: 170500CAGE00001594000155.

3.2 - pagamentos de tributos e multas efetivados por meio de OBB destinados aos órgãos dos Estados e Municípios, que não estão integrados ao SIAFI, e que exigem a quitação do documento no Banco. Nesse caso, a UG deverá preencher o campo Código Identificador de Transferência da seguinte forma:

(UG + sigla do tributo):

a) ISS: Código da UG + ISSQ.

Exemplo: 170500ISSQ;

b) Infrações de trânsito: Código da UG + TRAN.

Exemplo: 170500TRAN;

c) Seguro obrigatório DPVAT: Código da UG + DPVA.

Exemplo: 170500DPVA;

d) IPTU: Código da UG + IPTU.

Exemplo: 170500IPTU;

e) FGTS: Código da UG + FGTS.

Exemplo: 170500FGTS;

f) Outros tributos: código da UG + OTRI.

Exemplos: 170500OTRI.

(...)

3.4 – Para pagamentos de demais faturas que exigem a quitação nos bancos efetivados através de OBB, o preenchimento do campo Código Identificador de Transferência será:

a) Código da UG + DFAT + CNPJ.

Exemplo: 170500DFAT00073957000168.

3.5) Para o pagamento de taxas aos Bancos favorecidos, o preenchimento do campo "Código Identificador de Transferência" será:

a) código da UG + TADM.

Exemplo: 170500TADM.

(...)

Texto extraído do site:

<https://gestaomanualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/140000/140400/140441/>

(Acessado em 21.11.2010)

2.3 PROCESSO ADMINISTRATIVO: funções administrativas

O processo administrativo é constituído por várias funções básicas, segundo Silva (2008):

1. Planejamento:

- Estabelecer objetivos e missão;
- Examinar alternativas;
- Determinar as necessidades de recursos;
- Criar estratégias para o alcance dos objetivos.

2. Organização:

- Desenhar cargos e tarefas específicas;
- Criar a estrutura organizacional;
- Coordenar as atividades de trabalho;
- Estabelecer políticas e procedimentos;
- Definir a alocação de recursos.

3. Direção

- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais;
- Estabelecer comunicação com os trabalhadores;
- Apresentar solução dos conflitos;
- Gerenciar mudanças.

4. Controle

- Medir o desempenho;
- Estabelecer comparação do desempenho com os padrões;
- Tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho.

O processo de controle é aplicado em toda a organização pelos níveis hierárquicos principais: estratégico, administrativo (ou funcional) e operacional.

De acordo com Maximiano (2004, p. 363), no nível operacional, “o controle focaliza as atividades e o consumo de recurso em qualquer área funcional”, utilizando-se de ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional, como cronogramas,

diagramas de precedência, orçamentos. Estendendo o conceito de ferramentas, neste relatório, planilhas serão consideradas como ferramentas de controle das atividades.

Botelho (2009, p. 23), citando Henry Fayoll (1890), afirma:

Controle é o exame de resultados. Controlar é ter certeza que todas as operações a toda hora estão sendo realizadas de acordo com o plano adotado com as ordens dadas, e com os princípios estabelecidos. Ele tende a estimular o planejamento, a significar e fortalecer a organização, aumentar a eficiência do comando e facilitar a coordenação.

Planejamento e controle são funções complementares. As saídas do sistema de controle subsidiam as projeções e as tomadas de decisões no planejamento. Nesse caso, uma retroalimentação do sistema completo do processo administrativo.

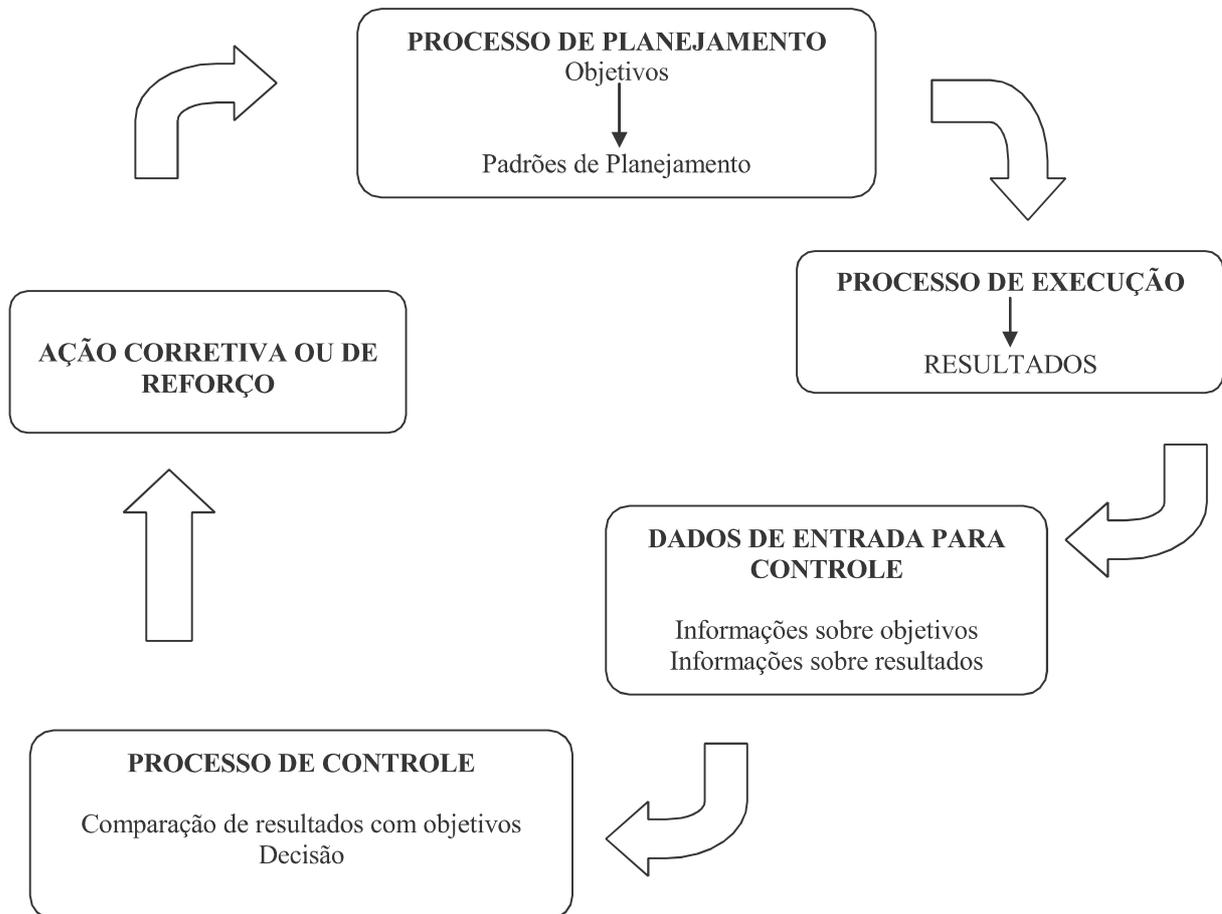


Figura 7: Processo de controle e de planejamento – funções complementares
Fonte: MAXIMIANO, 2006, p. 92

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

- **SEGMENTO MERCADOLÓGICO:** Agência de um Banco Comercial, especializada no atendimento do segmento Governo.
- **NÚMERO DE TITULARES:** 24
- **NÚMERO DE COLABORADORES:**
 - 4 estagiários universitários;
 - 2 menores-aprendizes;
 - 3 terceirizados (2 recepcionistas e 1 auxiliar de serviço)
- **FORMA JURÍDICA:** Sociedade Anônima
- **ALGUNS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS:**

Autoatendimento:

Modalidade de autoatendimento, via internet, que integra, em um único ambiente, soluções financeiras, transações bancárias, informações e negócios desenvolvidos para os clientes.

Ordem de pagamento em moeda estrangeira:

Transferência de recursos financeiros do exterior para o Brasil e do Brasil para o exterior.

Serviços com importação:

Financiamentos, carta de crédito, cobrança, licença de importação e licença simplificada de importação.

Serviço de licitações:

Solução que permite efetuar compras e contratar serviços utilizando os recursos da Internet com total segurança e comodidade.

Depósitos judiciais: Para a esfera estadual, o sistema permite a consulta aos processos vinculados ao juízo ligado ao processo.

APOIO À GESTÃO:

Seguro de automóvel para frota de veículos;

Cartões- refeição/alimentação: Substituem os vales refeição e alimentação em papel.

Crédito consignado – Crédito aos servidores com desconto em folha de pagamento;

Contra-cheque – Contra-cheque dos servidores disponibilizados nos terminais de autoatendimento e Internet.

DISPÊNDIOS:

Repasse de recursos: Entre as esferas do poder Executivo e entre poderes;

Cartão de pagamento do Governo Federal: pagamento de bens, serviços e despesas autorizadas;

Cartão pesquisa: repasse de recursos destinados ao desenvolvimento da pesquisa nacional;

Pagamento eletrônico de empenhos;

Pagamento aos servidores e fornecedores.

ARRECADAÇÃO

Geração de GRU – Guia de Recolhimento da União

Tributos – Confecção de guias, boletos e carnês para recebimento de tributos;

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS:

Conta única: Auxilia no gerenciamento e no controle das diversas contas dos entes públicos: Informação (visualização das entradas e saídas de recursos); Controle (gerenciamento das disponibilidades financeiras) e Decisão (otimização do fluxo de recursos).

• **ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO:** Estado da Paraíba

Público-alvo:

Segmento Governo: Executivo, Legislativo, Judiciário.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Conforme Laville e Dionne (1999), a objetivação está no centro do método científico. Consiste em tornar válida a pesquisa efetuada, delimitando o problema, elaborando e verificando a hipótese e alcançando uma conclusão ou considerações finais.

Segue, abaixo, o conjunto de procedimentos ou tópicos na pesquisa em geral:

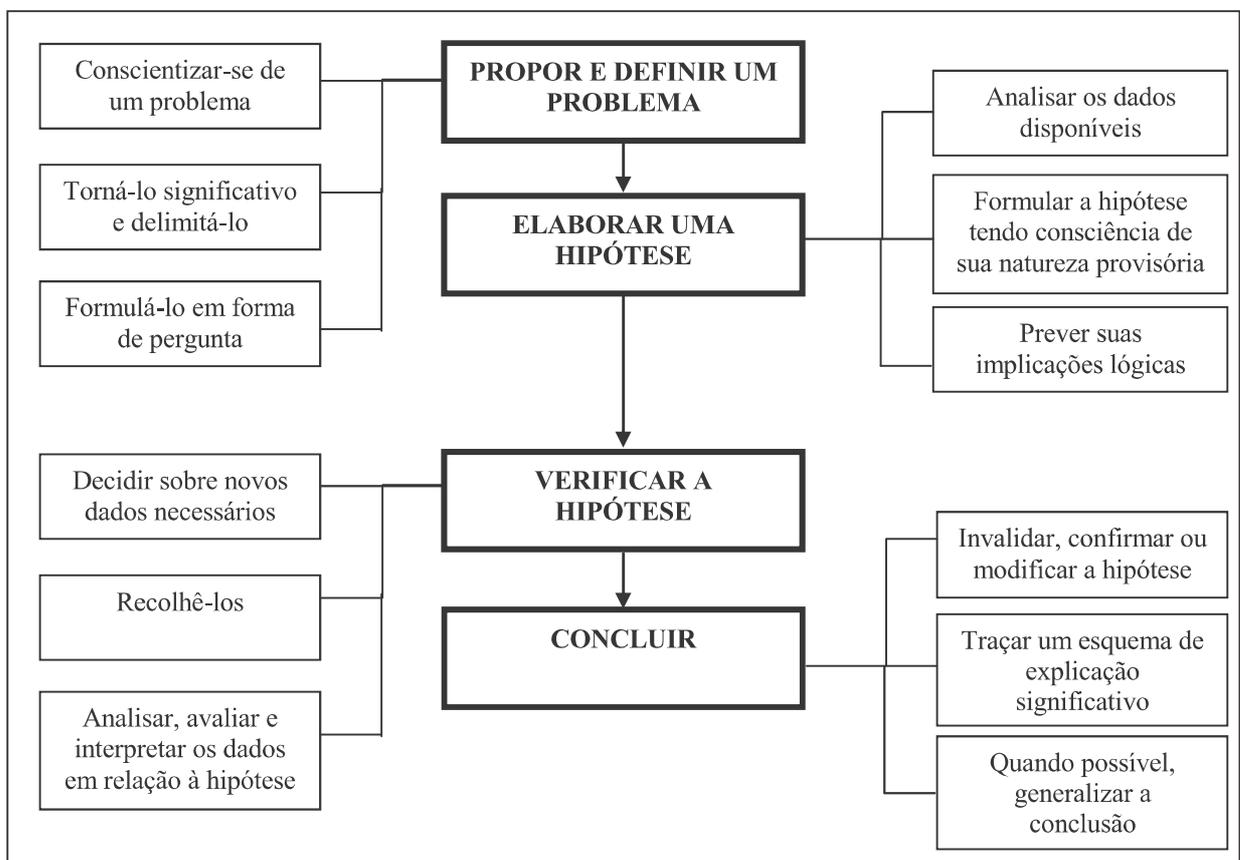


Figura 8: Modelo de Método Científico
 Fonte: Laville e Dionne (1999), p. 47

Segundo Vergara (1997), “as pesquisas são classificadas quanto aos fins e quanto aos meios”.

Em relação aos fins, o estudo realizado utilizou-se de quatro pesquisas:

- Exploratória – Tem a “finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema”.

- Descritiva – Procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas. Pretende “descrever com *exatidão* os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS,1987)”
- Aplicada – Tem a finalidade de gerar soluções aos problemas [...]
- Intervencionista – “[...] tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. [...]”

Quanto aos meios, as seguintes pesquisas foram utilizadas:

- Documental - em planilhas mensais de conciliação de ordens bancárias – tipo pagamentos diversos, com disponibilidade de acesso interno à empresa objeto de estudo.
- Telematizada por computadores pelo sistema bancário.

4.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e a análise dos dados foram realizadas com base nas planilhas de conciliação mensal de ordens bancárias – tipo pagamentos diversos dos meses de junho, julho e agosto de 2010. Essas planilhas são integrantes do processo administrativo do setor de apoio da agência e apresentam os tópicos abaixo:

Data de envio	Valor	Ente público	Ordem bancária	Providências
---------------	-------	--------------	----------------	--------------

Nessas planilhas, são listados os registros de movimentos bancários pendentes de processamento, lançados por data. Conforme Silva (2009, p.284), os registros de lançamentos de crédito e débitos facilita o controle dos saldos bancários da conta corrente.

No caso das ordens bancárias de pagamentos diversos, idealmente, os saldos diários das contas deveriam começar zerados, ou seja, todos os pagamentos eletrônicos emitidos seriam processados no caixa na mesma data de envio. No entanto, existem atrasos na entrega dos documentos, o que ocasiona saldos remanescentes.

Assim sendo, é indispensável enumerar as organizações com mais dificuldade na entrega dos documentos e quantificar o impacto desse retardo no desempenho do

processo administrativo da agência, visto que o setor de caixa permanece ocioso à espera dos papéis.

Primeiramente, na classificação dos dados, foram montadas as tabelas de distribuição de frequência absoluta por mês, elencando-se o órgão e a quantidade de ordens bancárias pendentes de processamento no caixa, de forma decrescente. Uma vez ordenados os dados, foi calculada a frequência relativa de cada ente público no mês observado. De acordo com Marconi (1990, p.137), a “distribuição de frequência constitui-se, portanto, nas repetições agrupadas dos valores da variável. Visa facilitar o trabalho estatístico, permitindo uma melhor compreensão dos fenômenos”.

Com as tabelas formadas, sintetizando os dados coletados, foram plotados gráficos circulares, com o intuito de confrontar as partes integrantes de um total.

4.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Todos os entes públicos estaduais da Administração Direta e Indireta que enviam ordens bancárias para pagamentos diversos e estão inseridos nas planilhas de conciliação mensais de tributos entre os meses de junho, julho e agosto de 2010. Como a quantidade de entes públicos é pequena, não houve a necessidade de se processar a amostragem.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas ao alcance do objetivo geral deste relatório, que tratou sobre o pagamento de todos os documentos das entidades públicas no menor tempo possível, temos que o controle das ordens bancárias para pagamentos diversos consiste em identificar, diariamente, as ordens bancárias enviadas para pagamentos, capeando a documentação a ser autenticada no terminal de caixa.

Idealmente, a autenticação do documento é realizada no mesmo dia de envio da ordem, ou seja, todas as entradas do sistema de pagamento de empenhos seriam processadas no mesmo dia, alcançando a eficácia administrativa. Ela está relacionada ao alto desempenho de saídas, em que se utilizam os recursos organizacionais, gerando altos níveis de satisfação entre as pessoas envolvidas no trabalho necessário (SILVA, 2008). Ou seja, não haveria a conciliação bancária da conta, porque não haveria saldos remanescentes.

Na prática, existe um atraso na entrega da documentação, que gera novos processos no planejamento (Ver Figura 7 – Processo de controle e de planejamento – funções complementares), quais sejam:

- Identificar as ordens bancárias pendentes;
- Contatar o cliente, de acordo com a segmentação de mercado, solicitando o encaminhamento dos papéis;
- Receber a documentação e reconhecer a ordem cobrada, como data de envio, órgão emitente, valor, número do documento;
- Encaminhar e autenticar os papéis para o terminal de caixa;
- Baixar a ordem bancária;

Obs.: A cada entrada e baixa de ordens bancárias, inicia-se a retroalimentação entre os dois processos: planejamento e controle.

Na conciliação bancária, uma planilha minuciosa de todos os lançamentos pendentes de processamento acusa as diferenças (comparação de resultados com objetivos) do processo de controle. De acordo com Silva (2009, p. 284), na conciliação, é necessário investigar as diferenças (no caso em estudo, os saldos remanescentes) e suas causas.

Assim, a plotagem dos gráficos e a construção das tabelas de frequência absoluta e relativa das ordens bancárias são resultados baseados em planilhas de conciliação de tributos dos meses de junho, julho e agosto de 2010.

Obs1: Para garantir o sigilo bancário, substituímos os nomes das Entidades Públicas por cores;

Obs2: Informamos que a análise será realizada mês a mês, e uma mesma Instituição pode utilizar cores diversas em meses diferentes;

Obs3: Haverá comentários, quando possível, do avanço ou declínio do desempenho de algumas Instituições.

MÊS JUNHO / 2010:

Seguem as tabelas de distribuição de frequência do mês junho/2010:

Mês: Junho/2010

Instituição	Ordens bancárias (OB)	Frequência relativa
Vermelha	24	0,29
Amarela	9	0,11
Azul	8	0,10
Verde	8	0,10
Rosa	7	0,09
Preto	5	0,06
Laranja	4	0,05
Outros	17	0,21
Total	82	1

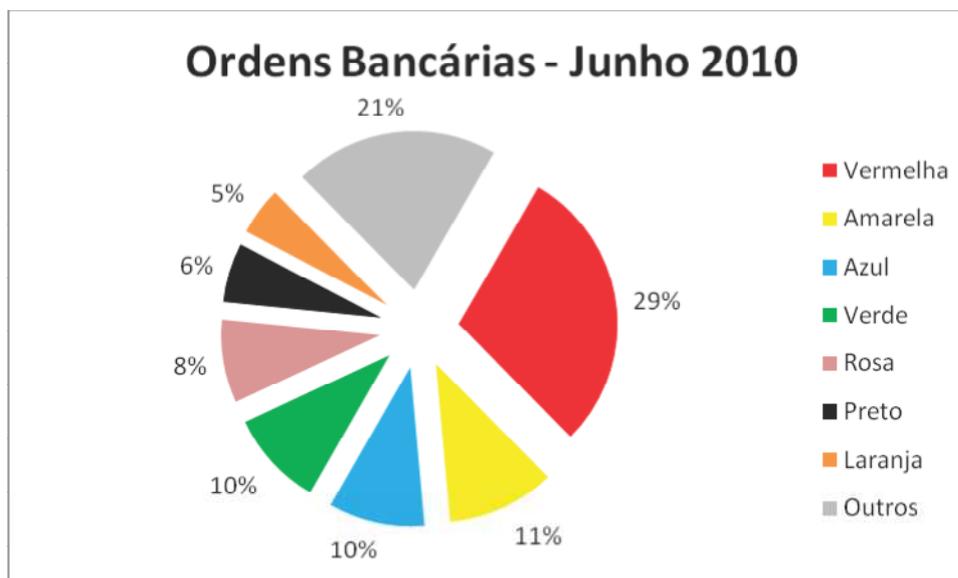
Fonte: Pesquisa direta, 2010

Mês: Junho/2010

OUTROS		
Número de OBs	Número de Instituições	Total das ordens
1	5	5
2	3	6
3	2	6
Total	10	17

Fonte: Pesquisa direta, 2010

Gráfico 1 plotado, conforme tabelas acima:



Fonte: Pesquisa direta, 2010

De acordo com o gráfico, observamos que a Instituição Vermelha encontra certa dificuldade em entregar os documentos de tributos para processamento no caixa na data do envio da ordem bancária.

Inferimos, pela atividade diária exercida no ambiente do estágio, que, devido à capilaridade da Instituição Vermelha no território paraibano, existe um problema de logística na entrega dos documentos, onde persistem os seguintes questionamentos:

- Como os pontos de atendimento do cliente enviarão o documento ao banco para processamento? Por fax, e-mail, malote, correio, a uma agência congênere na cidade do ponto de atendimento?
- Como os pontos de atendimento recepcionarão os recibos autenticados?

As Instituições Amarela, Azul, Verde e Rosa têm sede na capital. Em primeira análise, não haveria empecilhos para a entrega da documentação. Como cada cliente tem uma necessidade específica, é imprescindível que se aprofunde mais sobre as causas do retardo da documentação.

Com as outras Instituições, considerando-se a quantidade pequena de ordens bancárias pendentes, a cobrança dos documentos poderia ser feita por telefone, e o envio, por uma mídia

alternativa, como fax ou e-mail. Ressalte-se que o contato com o cliente seria uma oportunidade de criar parcerias com o intuito de tornar mais eficiente o processo de pagamentos.

MÊS - JULHO / 2010:

Segue abaixo a tabela de distribuição de frequências do mês de julho/2010:

Mês: Julho/2010

Instituição	Ordens bancárias (OB)	Frequência relativa
Vermelha	24	0,27
Roxo	7	0,08
Marrom	8	0,09
Verde	12	0,13
Laranja	13	0,15
Outros	25	0,28
Total	89	1

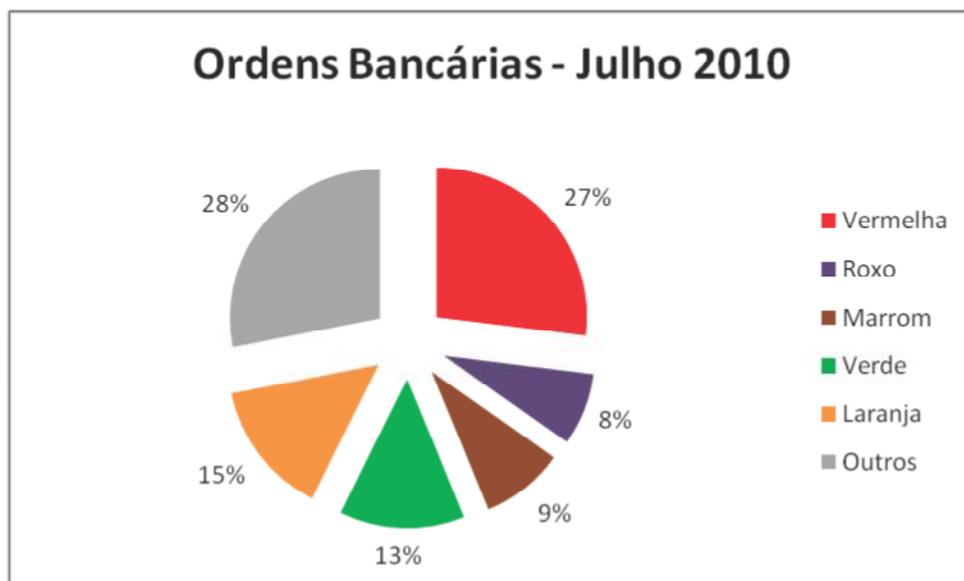
Fonte: Pesquisa direta, 2010

Mês: Julho/2010

OUTROS		
Número de OBs	Número de Instituições	Total das ordens
1	9	9
2	3	6
3	2	6
4	1	4
Total	15	25

Fonte: Pesquisa direta 2010

Gráfico 2 plotado, conforme tabelas acima:



Fonte: Pesquisa direta, 2010

De acordo com o gráfico, observamos que a Instituição Vermelha (a mesma do mês de junho) continua com dificuldade de entregar os documentos de tributos para processamento no caixa na data do envio da ordem bancária.

Quanto à Instituição Laranja, houve um acréscimo de pendências em relação ao mês anterior, que demandou do setor operacional uma cobrança mais incisiva na entrega da documentação. No entanto, a Instituição Verde continua com o mesmo desempenho expressivo, sendo alvo de negociações com a gerência para diminuir as ordens bancárias pendentes.

MÊS AGOSTO / 2010:

Segue, abaixo, a tabela de distribuição de frequências do mês de agosto:

Mês: Agosto/2010

Instituição	Ordens bancárias (OB)	Frequência relativa
Vermelha	22	0,22
Roxo	21	0,21
Azul Escuro	17	0,17
Verde	13	0,13
Outros	29	0,28
Total	102	1,01

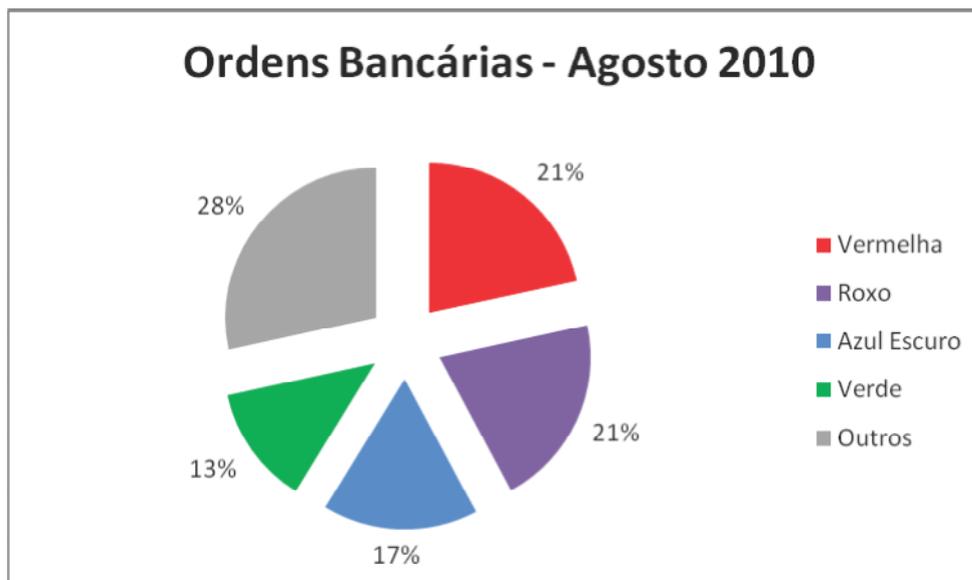
Fonte: Pesquisa direta, 2010

Mês: Agosto/2010

OUTROS		
Número de OBs	Número de Instituições	Total das ordens
1	6	6
2	4	8
3	1	3
6	2	12
Total	13	29

Fonte: Pesquisa direta, 2010

Gráfico 3 plotado, conforme tabelas acima:



Fonte: Pesquisa direta 2010

De acordo com o gráfico, a Instituição Vermelha (a mesma dos meses anteriores) continua impactando “negativamente” no desempenho do controle de ordens bancárias, visto que, idealmente, haveria uma ou mais soluções para agilizar a entrega da documentação. Contudo, na prática, devem-se levantar estudos específicos desse cliente, quanto à logística, aos pontos de atendimento e à disponibilidade de recursos.

Quanto à Instituição Roxa, houve um acréscimo de pendências em relação ao mês anterior, demandando do setor operacional uma cobrança mais incisiva. Que diz respeito à Instituição Laranja, o resultado foi mais significativo nas cobranças do mês anterior, porquanto diminuiu a quantidade de pendências.

A Instituição Verde continuou com o mesmo desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública encontra, na agência bancária, o atendimento para o controle de sua execução financeira. De acordo com a Lei 4.320/64 e com a Lei de Responsabilidade Fiscal, é possível automatizar, para o Setor Público, todos os pagamentos a fornecedores e prestadores de serviços, inclusive os vinculados aos recursos de convênios.

Pautado no código de governança que rege a atividade bancária, a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade socioambiental, determina que, na prestação dos serviços da agência bancária, as informações deverão ser claras, confiáveis e oportunas, para que o cliente governo tome a melhor decisão. No entanto, ressaltamos a importância do cliente como participante do processo de atendimento, visto que é pela sua comunicação com a Empresa que as manifestações na melhoria das soluções em produtos e serviços são realizadas.

Assim sendo, para garantir um relacionamento de longo prazo, essa comunicação deve ser bilateral, ou seja, a empresa também poderá manifestar quais os comportamentos ideais o cliente deve tomar para alcançar a eficácia administrativa.

Considerando os objetivos propostos, a função administrativa de controle permite a identificação das entidades públicas e a compreensão do processo de envio de ordem bancária, tipo pagamentos diversos. Para atingir a eficácia, apresentamos as seguintes reflexões:

- Para o setor de relacionamento com o cliente governo da agência bancária, como ação de longo e médio prazos, propomos “a educação do cliente governo”, no sentido de orientá-lo e conscientizá-lo (órgão ou entidade pública) de que o envio da ordem bancária para pagamentos diversos ao Banco não efetua o pagamento. A baixa da ordem bancária é realizada após a entrega da documentação e autenticação no terminal de caixa.

Sendo assim, é de interesse do órgão público o devido pagamento da ordem, para otimizar a administração de seus recursos e prestar contas de todos os pagamentos encaminhados ao Banco diariamente. Como resultado, os controles contábeis e financeiros da Administração Pública ficam mais ágeis, seguros e transparentes.

Enfatizamos que cada Instituição tem suas necessidades, que demandam do gerente de relacionamento soluções personalizadas. Portanto, não há regra geral para o atendimento.

- Além disso, constatamos que os entes públicos têm comportamentos diferentes no envio de ordens bancárias de pagamentos diversos. Existem aqueles que, visando à economia de recursos (de logística, humanos), optam por uma entrega única de documentação por mês. Há outros que estão dispersos no Estado, prejudicados com questões de deslocamento.

Para os dois casos em questão, o ente público poderia usar outras mídias alternativas para a entrega hábil da documentação, como fax, e-mail, para garantir a autenticação das ordens bancárias, no menor tempo possível.

- Para o setor operacional da agência bancária, orientamos que se cobrem, diariamente, as ordens bancárias pendentes dos setores operacionais do órgão público, objetivando agilidade na entrega de guias, boletos e faturas. Essa conduta enfatizará a mudança da cultura organizacional do ente público, iniciada pelo setor de relacionamento empresa-cliente.
- Para o Setor de Tecnologia do banco, sugerimos a geração de relatórios automatizados das Instituições com maiores pendências na entrega da documentação, tornando o atendimento proativo e ágil, pois isso facilita a cobrança do setor operacional da agência.
- Para estudos posteriores, deve-se estudar qual a forma mais viável na entrega dos recibos dos clientes que optarem pela mídia alternativa (digitalização, envio por malote, correios).

Concluimos que a satisfação do cliente é primordial para que haja um vínculo de longo prazo entre empresa e cliente. A confiança e o respeito são construídos dia a dia, e para alcançar esse fim, o controle e a avaliação dos processos internos deverão ser uma prática constante dos funcionários e colaboradores da agência bancária.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 17 ed. São Paulo: Método, 2009.

BARROS, Amanda Sousa. **Proposta de Planejamento Estratégico para a Casa Vênus Calçados**. In: Relatório de Estágio do Curso de Graduação Administração UEPB. Campina Grande (PB), 2008.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual Prático de Controle Interno da Administração Pública Municipal**. 2ed. Curitiba, Juruá, 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL. **Manual de Despesa Nacional**: Aplicado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Orçamento Federal. – 1. ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Coordenação Geral de Contabilidade, 2008. Acessado em 20.11.2010:
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/contabilidadegovernamental/download/MinutaManualDespesa.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Introdução à Administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Orçamento público e administração financeira e orçamentária**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, Liane Carly H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

Sites pesquisados:

<http://www.bb.com.br/>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm

MANUAL DO SISTEMA SIAFI. Acessado em 21.11.2010:

<https://gestaomanualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/140000/140400/140441/>