



Enap

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização



SANDRA AMÁLIA MARTINS RODRIGUES

O impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do Orçamento Geral da União – OGU.

Brasília - DF
Julho/2016

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional

Coordenação-Geral de Especialização

SANDRA AMÁLIA MARTINS RODRIGUES

O impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do Orçamento Geral da União - OGU.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluno: Sandra Amália Martins Rodrigues
Orientadora: Prof.^a Mestre Jucélia Cabral
Mendonça

Brasília-DF
Julho/2016

RESUMO

Palavras chaves: Transferências voluntárias, contratos de repasse, cláusula suspensiva, rotatividade, efetividade.

O presente artigo apresenta um estudo sobre as transferências voluntárias de recursos do Orçamento Geral da União - OGU para os entes federativos, Estados e Municípios, por meio de convênios, contratos de repasse e termos de cooperação. Para este estudo foi considerado o contrato de repasse, que é o instrumento administrativo usado na transferência dos recursos financeiros, por intermédio de instituição financeira pública federal. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de questionários respondidos pelos servidores dos municípios vinculados à Caixa Econômica Federal - GIGOV/BR (Gerência de Governo Brasília), dentre eles os que integram a Região de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE/DF, tendo como referência os contratos de repasse assinados no exercício de 2013. O objetivo foi aferir as percepções dos respondentes sobre o impacto da alta rotatividade dos servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do OGU, considerando a importância do quadro técnico de pessoal para o município na implementação dos programas governamentais. O questionário teve limitações que foram compensadas com outras fontes de dados; e com isso, foi feita a discussão dos resultados obtidos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Normas orientadoras das transferências voluntárias de recursos do OGU.....	6
2.2 Instrumento de planejamento e execução de políticas públicas.....	7
2.3 Celebração de contrato de repasse com cláusula suspensiva.....	8
2.4 Inscrição em restos a pagar e risco de cancelamento dos contratos	9
2.5 Administração Pública – Executor do contrato	10
2.6 Gestão de recursos humanos no setor público	11
2.6.1 Rotatividade no serviços público	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
3.1 Tipo de Pesquisa.....	14
3.2 Coleta de dados	14
3.3 População e Amostra	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1 Apresentação dos resultados financeiros.....	16
4.2 Análise do questionário	19
4.2.1 Rotatividade dos integrantes da equipe técnica	19
4.2.2 Entrega da documentação para o efetivo início de obra contratada	20
4.2.3 Rotatividade da equipe técnica x retirada da cláusula suspensiva.....	21
4.2.4 Satisfação, remuneração e perspectivas	22
5 CONCLUSÃO.....	23
5.1 Sugestões	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
APÊNDICES.....	28

1. INTRODUÇÃO

As transferências voluntárias de recursos financeiros do Orçamento Geral da União-OGU são realizadas por meio de convênio, termo de compromisso e contrato de repasse. São regulamentados pela Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507/2011 e constituem importante fonte de recursos para os Estados, Distrito Federal e Municípios implementarem políticas públicas, em parceria com o governo federal.

O Governo Federal vem utilizando cada vez mais as transferências voluntárias de recursos financeiros para as Prefeituras executarem projetos de interesse local. As oportunidades de desenvolvimento de políticas com o aporte de recursos federais ainda têm como entrave a baixa capacidade de municípios menores apresentarem projetos, pela própria inexistência de profissionais habilitados a produzi-los (LASSANCE, 2012, p. 29).

Diante desse contexto, a presente pesquisa pretendeu responder à seguinte pergunta: de que forma a alta rotatividade da equipe técnica de servidores municipais compromete a apresentação dos documentos necessários para autorização do início da execução das obras e aquisição de equipamentos, objeto dos contratos de repasse?

A hipótese inicial de resposta era de que a alta rotatividade dos integrantes da equipe técnica responsável pela elaboração dos projetos, considerando que ao longo da vigência do contrato a equipe muda, agravando em épocas de transição de governos, compromete o efetivo início das obras.

Baseado nessa hipótese, o objetivo geral foi investigar o impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do OGU para os municípios, visando a redução de bloqueio de empenhos em restos a pagar da União, proporcionando mais efetividade na execução dos contratos.

O motivo principal que justificou essa pesquisa refere-se à grande quantidade de obras que não são efetivamente iniciadas devido ao não cumprimento dos requisitos contratuais exigidos nos contratos de repasse.

Ressalta-se que, diante dos constantes contingenciamentos dos recursos disponíveis no Orçamento da União, faz-se necessário encontrar soluções para melhoria dos processos e com isso evitar o cancelamento desses contratos.

O método de pesquisa utilizado foi a descritiva e exploratória. Na primeira etapa de desenvolvimento do trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas, leitura de documentos oficiais, legislações vigentes com a finalidade de obter informações para desenvolver a fundamentação teórica.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo junto aos municípios, vinculados à Caixa Econômica Federal - GIGOV/BR (Gerência de Governo Brasília). Os questionários foram encaminhados por meio eletrônico aos servidores dos municípios, porém somente cinco questionários foram respondidos e devolvidos. Dessa forma, a pesquisa realizada se caracterizou como estudo de caso.

A segunda etapa consistiu, também, em realizar uma análise financeira dos contratos de repasse celebrados no exercício de 2013, cujo objetivo foi apurar os valores de empenhos bloqueados e os motivos de cancelamentos dos contratos por Restos a Pagar da União em 2015 (RAP – 2015).

A pesquisa mostrou que os servidores percebem a importância desse recurso financeiro para o desenvolvimento do município e reconhecem a carência de pessoal técnico e qualificado para execução desses projetos que trazem grandes benefícios à comunidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Normas orientadoras das transferências voluntárias de recursos do Orçamento Geral da União.

Os repasses de recursos da União são realizados mediante transferências voluntárias e formalizados por meio de termos de cooperação, convênios e contratos de repasse. Para celebração do contrato é necessário que os convenientes atendam as condições estabelecidas na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, na Lei de Licitações e Contratos – Lei nº 8.666/1993, no Decreto nº 6.170/2007, na Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 507/2011, e demais normas aplicáveis.

O art. 25 da Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei complementar nº 101, de 04/05/2000, define transferências voluntárias:

Art. 25. Para efeito desta Lei Complementar, entende-se por transferência voluntária a entrega de recursos a outro ente da federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira,

que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.

Nascimento (2006) define contrato de repasse como instrumento utilizado para transferências de recursos financeiro da União para Estados, Distrito Federal e Municípios, por intermédio de instituição financeira oficial federal, destinados à execução de programas governamentais. A Caixa Econômica Federal é a instituição financeira, mandatária da União, que mais atua nessa modalidade de transferência.

O Decreto nº 6.170/2007 da Presidência da República dispõe sobre normas relativas aos recursos da União transferidos mediante a celebração de convênios, contratos de repasse e termos de cooperação.

A LDO regula aspectos relativos à operacionalização das transferências, especialmente os percentuais de contrapartida devidos pelos interessados.

O Decreto Presidencial atualmente é regulamentado pela Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 507/2011, que revogou a Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 127/2008, a qual instituiu a utilização do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal – SICONV.

A Lei de Licitações estabelece diretrizes para as fases de celebração, execução e prestação de contas dos convênios.

Ao longo do texto serão utilizadas as expressões contrato de repasse e convênio que, de acordo com a Portaria Interministerial 507/2011, aplicam-se a ambos as mesmas normas.

2.2 Instrumento de planejamento e execução de políticas públicas

O SICONV é o sistema do governo federal, onde são registrados todos os atos relativos ao processo de operacionalização das transferências de recursos. O interessado em celebrar convênio ou contrato de repasse deverá apresentar proposta e plano de trabalho naquele sistema, os quais serão analisados de acordo com a viabilidade e adequação aos objetivos do programa governamental.

Para Orzil, Amorim e Simões (2012) o SICONV constitui novo paradigma, com a introdução de importante instrumento nesse cenário: o controle social; a sociedade civil e a própria comunidade poderão também, por se tratar de um sistema de acesso livre, acompanhar e fiscalizar o gasto público.

O contrato de repasse apresenta quatro fases: proposição, celebração, execução e prestação de contas. Após identificar as necessidades e prioridades locais, o interessado busca os recursos necessários para implementar o projeto. As áreas consideradas prioritárias do governo federal têm mais chances de terem projetos selecionados. Normalmente são as áreas de planejamento urbano, saúde, saneamento básico, obras de infraestrutura e habitação de interesse social.

A fase de celebração de contrato é bem rigorosa, pois nessa etapa os proponentes devem cumprir uma série de requisitos e exigências previstos na LRF e na LDO. Além disso, o instrumento contratual é formalizado com cláusulas suspensivas e enquanto a condição não se realizar, a celebração pactuada não terá efeito.

Após o atendimento de todas as exigências contratuais, o contrato entra na fase de execução. A execução financeira consiste na liberação de recursos de acordo com o cronograma de desembolso previsto no plano de trabalho. Enquanto a execução física diz respeito ao procedimento licitatório e demais atos de acordo com a evolução física e financeira do objeto contratual.

A prestação de contas é a etapa final do contrato de repasse e deve ser apresentada ao órgão repassador do recurso até sessenta dias após expirar a vigência ou a conclusão do objeto, o que ocorrer primeiro. Tem por objetivo verificar a regular aplicação dos recursos. Para o Tribunal de Contas da União, de nada adianta ter executado bem as fases anteriores do convênio, se a prestação de contas não for apresentada tempestiva e convenientemente (TCU, 2014).

Adicionalmente, é importante que os convenientes fiquem atentos a cada fase do convênio, pois existem prazos que devem ser cumpridos rigorosamente, a fim de evitar que o contrato seja rejeitado, cancelado, tenha prestação de contas não aprovadas e inscrição em tomada de contas especial.

2.3 Celebração de contrato com cláusula suspensiva

Os contratos de repasse poderão ser assinados com cláusulas suspensivas, isso significa que o contrato é celebrado com exigências e o conveniente tem um prazo de nove meses, prorrogável uma única vez, por igual período, a contar da data da celebração, para apresentar a documentação pendente. Sobre isso a Portaria Interministerial 507/2011, diz que:

Art. 37. Nos convênios, o projeto básico ou o termo de referência deverá ser apresentado antes da celebração do instrumento, sendo facultado ao concedente exigí-lo depois, desde que antes da liberação da primeira parcela dos recursos.

§ 2º O projeto básico ou o termo de referência deverá ser apresentado no prazo fixado no instrumento, prorrogável uma única vez por igual período, a contar da data da celebração, conforme a complexidade do objeto.

§ 3º O prazo de que trata o § 2º não poderá ultrapassar 18 (dezoito) meses, incluída a prorrogação, se houver.

Compete ao conveniente apresentar, no decorrer do prazo para atendimento da condição suspensiva, os documentos: projeto de engenharia, titularidade da área de intervenção e licenças ambientais, conforme descrito no art. 6º da Portaria Interministerial 507/2011:

III - elaborar os projetos técnicos relacionados ao objeto pactuado, reunir toda documentação jurídica e institucional necessária à celebração do convênio, de acordo com os normativos do programa, bem como apresentar documentos de titularidade dominial da área de intervenção, licenças e aprovações de projetos emitidos pelo órgão ambiental competente, órgão ou entidade da esfera municipal, estadual, do Distrito Federal ou federal e concessionárias de serviços públicos, conforme o caso, e nos termos da legislação aplicável;

A entrega dos documentos técnicos dentro do prazo estabelecido e aprovação do projeto básico pela mandatária implicarão na resolução da condição suspensiva. Com isso, o conveniente está autorizado a realizar o processo licitatório e posteriormente dar início ao objeto contratual. A partir desse momento o contrato entra na fase de execução.

Contudo, o que se observa são as diversas dificuldades apresentadas pelos gestores municipais de apresentar a documentação técnica, dentro do prazo estabelecido pela Portaria. Caso a condição não seja atendida no referido prazo, os empenhos serão bloqueados por Restos a Pagar e com risco de cancelamento.

2.4 Inscrição em Restos a Pagar e risco de cancelamento dos contratos.

Decorrido o prazo, sem o cumprimento das exigências, os recursos empenhados são bloqueados por Decreto e possível cancelamento da despesa em Restos a Pagar não processados do Governo Federal. As despesas não processadas são aquelas empenhadas no exercício anterior, mas ainda não

liquidadas e não pagas. Conforme Albuquerque, Medeiros e Silva (2008, p. 368) nos órgãos do Governo Federal, os restos a pagar terão validade até 31 de dezembro do exercício financeiro subsequente. Se até essa data não houver início efetivo da obra, tais contratos serão cancelados.

O Decreto nº 8.407, de 24 de fevereiro de 2015, dispõe sobre a realização, no exercício de 2015, de despesas inscritas em restos a pagar não processados, alterou o dispositivo do Decreto nº 93.872 de 23 de dezembro de 1986, em especial no que se refere à validade dos restos a pagar inscritos no encerramento do exercício financeiro de emissão da Nota de Empenho, conforme transcrito abaixo:

§ 2º Os restos a pagar inscritos na condição de não processados e não liquidados posteriormente terão validade até 30 de junho do segundo ano subsequente ao de sua inscrição, ressalvado o disposto no § 3º.

§ 3º Permanecem válidos, após a data estabelecida no § 2º, os restos a pagar não processados que:

I - Refiram-se às despesas executadas diretamente pelos órgãos e entidades da União ou mediante transferência ou descentralização aos Estados, Distrito Federal e Municípios, com execução iniciada até a data prevista no § 2º;

Cabe ressaltar que, para esse estudo, foi considerado os contratos de repasse celebrados no exercício orçamentário de 2013. Com base no Decreto 8.407/2015 o conveniente deveria comprovar o início da execução do objeto do contrato até 30/06/2015, sob pena de cancelamento dos empenhos.

Ante o cenário apresentado, verifica-se que muitos municípios não evoluem os contratos para a fase de execução, portanto não recebem autorização para o início de execução do objeto contratual. O êxito nesta fase depende de seguir o planejamento estabelecido no plano de trabalho aprovado e atendimento às normas reguladoras.

2.5 Administração Pública – Executor do contrato.

O executor do contrato de repasse é órgão ou entidade da administração pública das esferas estadual, distrital ou municipal sobre o qual recai a responsabilidade pela execução dos objetos, conforme definidos no instrumento de que trata o Art. 1º da Portaria Interministerial 507/2011, a saber:

XII – executor/fornecedor: pessoa física ou jurídica de direito público responsável pela execução de obra ou fornecimento de bem ou serviço, nos termos da Lei nº 8.666, de 1993, e demais normas pertinentes matéria, a partir de contrato de execução ou fornecimento firmado com órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos.

Os órgãos e entidades públicas que receberem recursos da União por meio de convênios e contratos de repasse estão obrigados a observar as disposições contidas na Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 8666/93, e demais normas federais pertinentes ao assunto, quando da contratação de terceiros. Todas as informações e documentação sobre os participantes e as respectivas propostas das licitações, bem como as informações referentes às dispensas e inexigibilidades deverão ser registradas no SICONV.

Os contratos são firmados para execução de obra ou fornecimento de bens e serviços. No caso da execução de obras pode ser direta ou indireta. A execução é direta quando realizada pelos próprios órgãos administrativos. A execução indireta resulta da contratação de terceiros.

A execução de obras ou serviços de engenharia depende de prévia designação de representante da Administração, devidamente capacitado para atuar no acompanhamento e fiscalização dos contratos, nos termos do art. 67, da Lei n.º 8.666/93:

Art. 67: A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Em todos os casos compete à administração pública a efetiva execução e fiscalização do contrato, além de assegurar a integridade, a qualidade técnica dos projetos e da execução dos produtos e serviços conveniados. Para isso, deve manter profissional ou equipe técnica constituída de profissionais habilitados e com experiência necessária para acompanhamento da execução do contrato.

2.6 Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

Com as inovações e tendências globais, as entidades do setor público têm realizado mudanças substanciais na maneira como gerenciam seus recursos humanos. Com isso, a exigência dos cidadãos quanto à eficácia, efetividade e

transparência das ações e dos serviços prestados pela Administração Pública vem crescendo a cada ano. Esse contexto impele o Estado a transformações estruturais.

No entanto, o acréscimo de qualidade necessária nos serviços públicos exige, essencialmente, a transformação de um modelo de ação governamental burocrática, insulada e centrada nos meios para uma gestão voltada para resultados.

Sabe-se que essa mudança passa por um aprimoramento da gestão de pessoas no setor público. Isso porque o desempenho dos agentes públicos afeta diretamente o padrão dos serviços prestados à sociedade. Sob esse prisma, verifica-se a premente necessidade da implementação de mudanças que constituirão a gestão estratégica de pessoas, cujos principais mecanismos e instrumentos são: Planejamento de Recursos Humanos, Gestão de Competências e Capacitação Continuada, conforme Pantoja, Camões e Bergue (2010).

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. “O setor público tem como seu principal cliente a sociedade (...) para tanto, necessita manter um quadro perene de profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a prestação de serviços de qualidade.” (Nascimento, 2014, p. 10).

Nesse cenário, as organizações do setor público estão se empenhando para selecionar e reter trabalhadores qualificados, incluindo nesse contexto servidores efetivos, comissionados e terceirizados, como elemento central na organização.

Cabe salientar que o quadro de agentes do órgão público deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso, Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 22) comenta que “a lógica da gestão de competências pode se enquadrar à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos (...).”

2.6.1 Rotatividade no serviço público

Chiavenato (2008, p. 89) define rotatividade de pessoal como “o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”.

A rotatividade de pessoal no serviço público é definida como a saída e entrada de servidores, podendo ser voluntária (a pedido do próprio servidor) ou involuntária (por iniciativa da organização). Essa movimentação de pessoal se aplica tanto aos servidores efetivos, que ingressaram por meio de concurso público, quanto aos ocupantes dos cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração.

Percebe-se que em diversos casos nem mesmo a estabilidade que o serviço público oferece, consegue reter o servidor. Há quem abra mão desse benefício para ter o próprio negócio e crescer profissionalmente na iniciativa privada.

Esse fenômeno é preocupante, pois em um ambiente de competição globalizada, onde a força de trabalho está em busca de salários mais altos, os governos locais apresentam escassez de pessoal capacitado, sobretudo em áreas técnicas.

Há vários fatores que tentam explicar por que os profissionais permanecem na organização ou a deixam. Conforme o RHportal (2015), falta de motivação, desenvolvimento profissional, remuneração, busca de uma melhor colocação profissional, qualificação e infraestrutura adequada estão entre os principais motivos.

Chiavenato (2008, p. 90) ressalta que a rotatividade não é uma causa, mas sim a consequência de variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão as oportunidades de emprego disponíveis no mercado de trabalho, e internas estão as oportunidades de crescimento interno.

Nesse contexto, verifica-se que governos locais enfrentam dificuldades em reter profissionais qualificados no seu quadro técnico. Isso acarreta deficiências e fragilidades no desempenho das atividades. Conforme Orzil, Amorim e Simões (2012) dentre as deficiências e fragilidades apontadas no processo de transferências voluntárias de recursos, registradas em auditorias realizadas nos últimos anos – a maior delas, e causa das demais, refere-se à carência de pessoal treinado, capaz de bem gerenciar os convênios.

Adicionalmente, a movimentação de pessoal impacta diretamente na implementação da política pública, visto que para execução dos contratos de repasse é necessário que o órgão disponha de equipe técnica com a devida qualificação, infraestrutura adequada e, sobretudo comprometimento e motivação.

Em relação ao tema proposto, alguns teóricos do federalismo, dentre eles Lassance (2012), afirma que os municípios assumiram tarefas e poderes, sem

necessariamente contarem com a retaguarda administrativa e técnica necessária ao desempenho das novas funções.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo da Pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, com a utilização de dados quantitativos e qualitativos. O método empregado visa identificar opiniões e percepções da população estudada. Tais pesquisas envolveram levantamentos bibliográficos, questionário e entrevistas com pessoas experientes no problema, conforme Gil (2008).

3.2 Coleta de Dados

Essa pesquisa teve como principal fonte de investigação a exploração documental: documentos oficiais, contratos, relatórios, artigos publicados na internet e análise documental da legislação vigente que regulamenta as Transferências Voluntárias de recursos.

Os instrumentos adotados para coleta de dados são oriundos do questionário encaminhado por meio eletrônico aos servidores ativo ocupantes de cargos de provimento efetivo e cargos em comissão, denominados Gestor Municipal de Convênios – GMC e Secretário Municipal de Obras.

Contudo, cumpre ressaltar que houve limitação da pesquisa de campo, considerando que a amostra é pequena e a expectativa de retorno do questionário respondido não atingiu ao número de respostas esperado, e com isso implicou diminuição da representatividade da amostra.

Esse fato gerou a necessidade de se proceder à análise de conteúdo dos documentos oficiais, e dos relatórios disponibilizados no site Portal de Governo <http://portalgoverno.caixa/asp/rap/>, sob gestão da Caixa Econômica Federal – Gerência de Governo Brasília – GIGOV/BR, mandatária da União, responsável pela celebração e operacionalização dos contratos de repasse.

3.3 População e Amostra

A população é constituída pelos municípios vinculados à GIGOV/BR, dentre eles os que integram a Região de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE/DF, contemplados com as transferências voluntárias do OGU. A extensão da amostra é composta por quarenta e cinco municípios que celebraram contratos de repasse com cláusula suspensiva em 2013, conforme se verifica na figura 1.

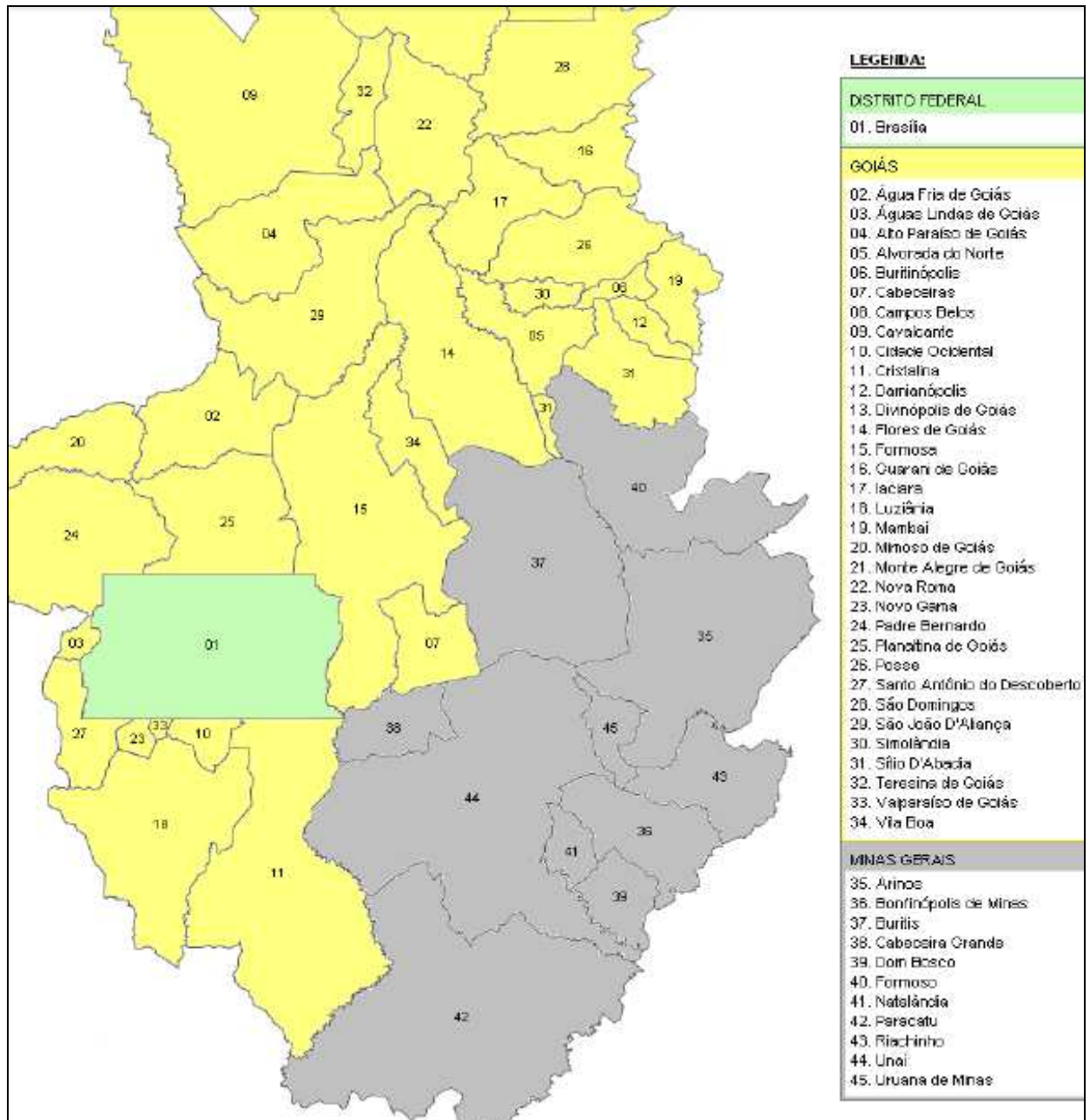


Figura 1 – Municípios vinculados a GIGOV/BR – Universo amostral

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados na pesquisa foram estruturados de duas formas: a primeira objetivou analisar os relatórios financeiros com a finalidade de apurar os valores de empenhos bloqueados, os motivos e a quantidade de contratos que foram incluídos na lista dos Restos a Pagar – RAP 2015, pelo Decreto 8.407/2015.

Em seguida, procedeu-se a uma análise dos itens do questionário para aferir as percepções dos respondentes sobre o impacto da alta rotatividade dos servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do OGU, em consonância com o objetivo central deste trabalho.

4.1 Apresentação dos resultados financeiros

A seguir, serão apresentados os resultados financeiros dos empenhos bloqueados e cancelados pelo RAP 2015, referente ao período pesquisado.

O Decreto do RAP foi editado em fevereiro de 2015, determinado a mandatária que bloqueasse os empenhos dos contratos celebrados no exercício de 2013 que ainda não tinham recebido autorização de início de obras ou que se encontravam em situações de cláusula suspensiva. O prazo estabelecido inicialmente para cumprimento do Decreto foi até junho de 2015, prorrogado por mais seis meses, expirando em dezembro/2015. Na contagem total de prazos, o conveniente teve 28 meses para efetivamente iniciar a execução do objeto.

Atendendo ao disposto no Decreto do RAP/2015, a Caixa Econômica Federal apurou o total de empenhos bloqueados, conforme detalhado na tabela 1. Vejamos:

Tabela 1 – Empenhos bloqueados - 24/02/2015

Total	Contratado em 2013	Bloqueado em 2015
Contratos assinados	R\$ 258 milhões	R\$ 100 milhões (38,76%)
Municípios	45	32

Cerca de 40% dos contratos assinados não tinham iniciado as obras na publicação do RAP/2015.

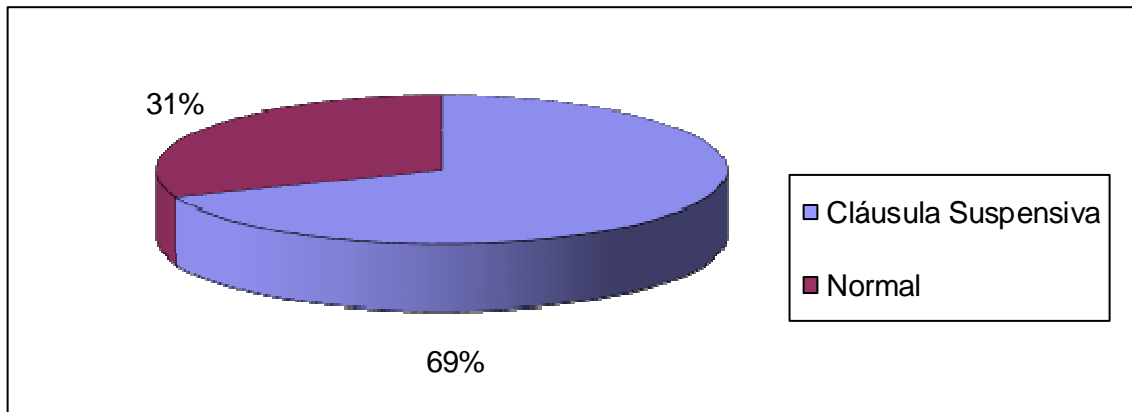


Gráfico 1: Empenhos bloqueados

Cabe ressaltar que o bloqueio é uma fase que antecede ao cancelamento do empenho. Conforme se verifica no gráfico acima, a situação de cláusula suspensiva corresponde a 69% dos empenhos bloqueados, isso significa que o conveniente por ocasião da assinatura do contrato não apresentou a documentação exigida, restando pendências. A situação normal representa 31% dos empenhos bloqueados, significa que houve atendimento da cláusula suspensiva, todavia o contrato não evoluiu até o processo licitatório.

Diante dessas situações, os municípios não estão autorizados a iniciar a execução das obras, estando a maioria dos contratos com cláusula suspensiva ensejando o risco potencial de não se alcançar as metas e objetivos propostos nessa ação do governo (TCU, 2014).

Em 31 de dezembro de 2015, data final para regularizar as pendências, a mandatária apurou um saldo de contratos cancelados que totalizavam o montante conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Empenhos cancelados – 31/12/2015 - RAP/2015

Total	Bloqueado em 2015	Cancelado em 2015
Contratos assinados	R\$ 100 milhões	R\$ 42 milhões
Municípios	32	15

Como se vê na tabela 2, 42% dos empenhos bloqueados não conseguiram cumprir as exigências técnicas e não iniciaram suas obras no prazo estabelecido e foram cancelados.

A tabela 3 ilustra a situação dos contratos e os motivos pelos quais os empenhos foram cancelados pelo RAP 2015.

Tabela 3 – Justificativa dos convenientes para os empenhos cancelados

ITEM	MUNICÍPIO	PROGRAMA/OBJETO	EVOLUÇÃO DO CONTRATO	SITUAÇÃO DO CONTRATO	JUSTIFICATIVA DO CONVENIENTE
1	XXX	Planejamento Urbano	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidade técnicas
2	XXX	ATER	Normal	Cancelado	Não realizou o processo licitatório
3	XXX	Segurança Pública	Normal	Cancelado	Não realizou o processo licitatório
4	XXX	Segurança Pública	Normal	Cancelado	Não realizou o processo licitatório
5	XXX	CREAS	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
6	XXX	Aquisições caminhões Pipa	Extinta	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
7	XXX	Planejamento Urbano	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
8	XXX	Planejamento Urbano	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
9	XXX	Biblioteca Pública	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
10	XXX	Patrulha mecanizada	Extinta	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
11	XXX	Infraestrutura Urbana	Extinta	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
12	XXX	Poços tubulares profundos	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
13	XXX	Infraestrutura Urbana	Suspensiva	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
14	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Impossibilidades técnicas
15	XXX	Infraestrutura esportiva	Extinta	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
16	XXX	Acessibilidade turística	Suspensiva	Cancelado	Desistência a pedido do conveniente
17	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Não atendeu o prazo para regularizar a Suspensiva
18	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Não atendeu o prazo para regularizar a Suspensiva
19	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Não atendeu o prazo para regularizar a Suspensiva
20	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Não atendeu o prazo para regularizar a Suspensiva
21	XXX	Infraestrutura esportiva	Suspensiva	Cancelado	Não atendeu o prazo para regularizar a Suspensiva

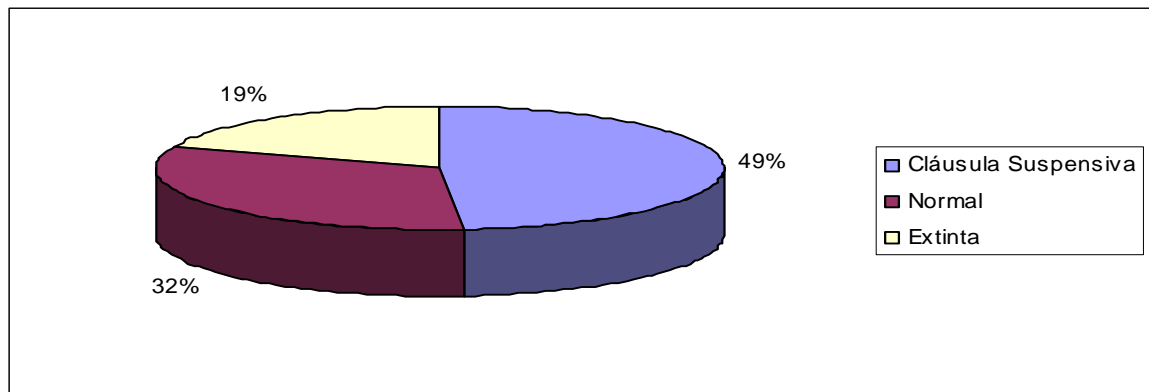


Gráfico 2: Empenhos cancelados - RAP/2015

Verifica-se, da análise dos contratos cancelados, que a obra não foi efetivamente iniciada até 31 de dezembro de 2015, ou seja, não houve execução física dos objetos. Deste universo, 49% dos contratos foram cancelados por não atendimento da condição suspensiva; 32% atenderam a condição suspensiva, passando para a situação normal, porém os convenientes não evoluíram o contrato até o processo licitatório; e 19% foram cancelados a pedido do conveniente.

Dentre as justificativas apresentadas pelos convenientes, estão as impossibilidades técnicas, conforme se verifica nos itens 1, 5, 7, 8, 9, 12 e 14 da tabela 3. Depreende-se dessas justificativas que a capacidade técnica da equipe é um indicativo que dificulta a apresentação do projeto.

4.2 Análise do questionário

Os itens do questionário foram analisados com a finalidade de aferir as percepções dos respondentes sobre o impacto da alta rotatividade dos servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do OGU. Dessa forma, as perguntas foram agrupadas em quatro fatores que devem ser observados a fim de alcançar maior efetividade na execução dos contratos de repasse, conforme evidenciados a seguir.

4.2.1 Rotatividade dos integrantes da equipe técnica

O grupo de perguntas que compõe esse fator objetivou identificar se a equipe técnica, composta por Secretário de Obras, Engenheiro Civil, Gestor Municipal de Convênio-GMC, operador SICONV, dentre outros, responsável pela apresentação dos documentos, permanece a mesma no período de 2013 a 2016.

Ao analisar as respostas desse grupo verificou-se que os integrantes da equipe técnica, com exceção do GMC que possui cargo efetivo, não permaneceram os mesmos no referido período. Segundo Lopes (2015, p. 13) “a alta rotatividade dos cargos decorrentes das trocas políticas ensejadas por rearranjos das coalizões de governo reduziria a capacidade de planejar o ciclo de execução das políticas pública”.

Com relação a composição da equipe técnica não foi possível fazer uma correlação direta entre manter ou não uma equipe. De acordo com os poucos questionários respondidos observa-se que houve contratação e cancelamento de contratos, tanto nos municípios que apresentaram rotatividade de pessoal da equipe técnica, quanto naqueles municípios que permaneceram com a mesma equipe técnica, no período pesquisado. Com isso, conclui-se que os dados não foram suficientes para se ter uma resposta significativa.

4.2.2 Entrega da documentação para o efetivo início de obra contratada

Esse fator aborda itens relacionados às variáveis que impactam na entrega da documentação necessária para a retirada da cláusula suspensiva dentro do prazo acordado. Para isso foram analisados os itens das questões 2 e 4 do questionário.

A questão 2 é composta de 8 itens, e foi solicitado as respondentes que atribuíssem notas de 1 a 5, sendo 1 para os itens que mais impactam e 5 para os que menos impactam na entrega da documentação para o efetivo início de obra.

Tabela 4 – Análise do questionário encaminhado para os municípios

Itens	MÉDIA DAS NOTAS
Rotatividade da equipe	1,2
Qualificação da equipe	1,9
Capacidade técnica da equipe	1,6
Motivação	1,8
Complexidade da documentação	3,8
Dificuldade de terceirizar o projeto	2,4
Dificuldade de comunicação coma CAIXA	3,4
Outros	0,4

Ao analisar os resultados dessas questões observou-se que a maioria dos respondentes concorda que a rotatividade de pessoal da equipe é o item que mais compromete a entrega da documentação; em seguida os respondentes sinalizaram que capacidade técnica, motivação e qualificação da equipe técnica, principalmente

nos pequenos municípios, também dificultam a entrega da documentação para autorização do efetivo início de obra, conforme se verifica na tabela 4.

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. Elas não podem escolher se treinam ou não seus funcionários, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda organização tem suas peculiaridades (LACOMBE, 2005, p. 311).

Segundo Lacombe (2005) para evitar o risco da saída de pessoal treinado, várias precauções podem ser tomadas, uma delas é não concentrar o treinamento em poucas pessoas, deve-se treinar um grupo maior, de forma a diluir o conhecimento e diminuir os riscos de perda.

4.2.3 Rotatividade da equipe técnica x retirada da cláusula suspensiva

O objetivo desse fator consiste em avaliar se a rotatividade da equipe técnica compromete a entrega da documentação para retirada da condição suspensiva. Para isso foram elaboradas perguntas do tipo aberta, conforme se observa na tabela 5.

Tabela 5 – Resultado do questionário enviado para os municípios

Pergunta	Respostas	F	%
Na sua percepção, a alta rotatividade da equipe técnica dos servidores pode comprometer a apresentação dos documentos necessários para autorização do início do Objeto?	Sim. Após as mudanças faz-se necessário nova fase de adaptação/acompanhamento dos contratos e a experiência e o treinamento são perdidos.	5	100%
Total		5	100%
De que maneira a rotatividade da equipe técnica de engenharia pode impactar na retira da cláusula suspensiva?	- A falta de continuidade é o grande problema, pois não tem sequência. - Dificuldade na correção dos projetos elaborados por outro profissional. - Adequação do projeto ao jeito do novo profissional.	2 1 1	40% 20% 20%
Total		5	100%
O que poderia ser feito para que a rotatividade de servidores não impactasse na entrega da documentação para retirada da cláusula suspensiva?	- Capacitação da equipe. - Quadro técnico formado por servidores efetivos. - Mais profissionais na equipe.	2 2 1	40% 40% 20%
Total		5	100%

Número de pesquisados: 5

Cabe ressaltar que foi analisado um número muito reduzido de respostas, dessa forma a pesquisa deve ser considerada mais como um estudo de caso do que inferência da amostra.

Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 5, constata-se, novamente, que os respondentes concordaram que a rotatividade da equipe técnica dos servidores compromete a entrega da documentação. Além disso, relataram também que por se tratar de cargos políticos e não técnicos, a alta rotatividade sempre será empecilho da uniformização do início da execução até a prestação de contas final de um convênio.

4.2.4 Satisfação, remuneração e perspectivas

Considerando alguns aspectos que podem impactar na alta rotatividade da equipe técnica, foram analisadas nesse último fator as variáveis satisfação com as condições físicas do ambiente de trabalho, remuneração e perspectivas de crescimento e desenvolvimento na organização. Para as respostas, foi utilizada uma escala variando de totalmente satisfeito a totalmente insatisfeito, conforme gráfico 3.

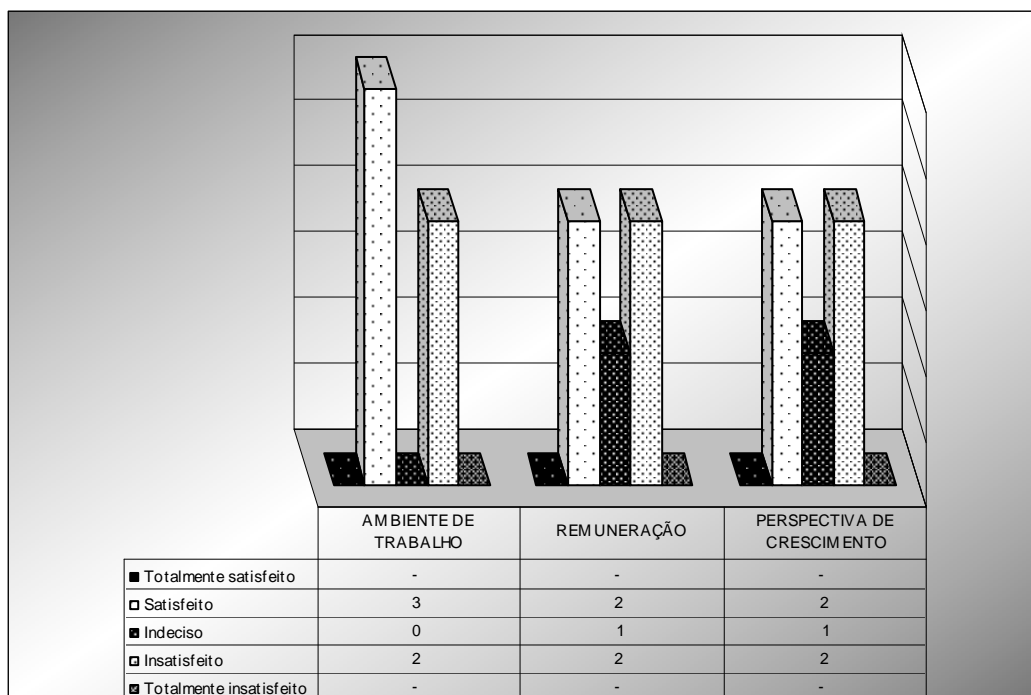


Gráfico 3 – Satisfação da equipe técnica

No que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho, 3 respondentes afirmaram que estão satisfeitos, enquanto os outros 2 estão insatisfeitos. Questionados sobre a remuneração, se estava condizente com as atividades realizadas, verificou-se

que 2 responderam que estão insatisfeitos, outros 2 satisfeitos e 1 indeciso. Quanto a perspectiva de crescimento, 2 vislumbram algum crescimento na organização, enquanto 2 não visualizam e 1 indeciso.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como estudo investigar o impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos OGU, visando reduzir o número de contratos cancelados e proporcionando mais efetividade na execução dos convênios.

Constata-se que os principais entraves para os municípios iniciarem a execução da obra se referem à ausência de apresentação de projetos de engenharia, pendências técnicas que impossibilitam a aprovação do projeto e pendências de comprovação de titularidade da área de intervenção. Os municípios anualmente são contemplados com os recursos do OGU, mas perdem os recursos por demora no início da execução física da obra, contrariando o Princípio Constitucional da Eficiência.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) discutiu esse tema em Relatório de Auditoria e ressaltou a necessidade dos municípios se prepararem melhor para executar tempestivamente os recursos por meio de convênios e contratos de repasse; e se atentarem para os prazos contratuais, pois o inadimplemento das políticas públicas idealizadas gera resultados negativos para toda a sociedade. O órgão de controle reconhece essa deficiência e propõe algumas medidas para minimizar essas adversidades.

Com base no referencial teórico e nos resultados obtidos com a pesquisa, verificou-se que a hipótese inicial foi confirmada. De acordo com os respondentes da pesquisa, a rotatividade é um dos principais itens que impacta no efetivo início de obra contratada. Além do mais, sinalizaram outros fatores que também impactam no efetivo início da obra: qualificação, capacidade técnica da equipe e motivação.

A pesquisa mostrou que a rotatividade da equipe impacta diretamente na capacidade técnica e na qualificação da equipe, considerando que na medida em que o servidor capacitado para o desempenho das suas atividades pode a qualquer momento se desligar da organização, restando dificuldade de treinar equipe quando

se tem grande rotatividade. Pode-se citar, como exemplo, os cargos comissionados, principalmente em épocas de transição de governos.

De acordo com os dados apresentados, os respondentes afirmaram que a alta rotatividade causa um impacto muito negativo no andamento de obras e projetos do município, pois desde a saída de um engenheiro até a contratação de outro, demanda algum tempo. Relataram também que nem sempre a equipe anterior deixa todos os documentos na prefeitura. Isso faz com que a nova equipe tenha dificuldades em prosseguir com os projetos e em certos casos é necessário refazer até o que já havia sido feito.

No que se refere às limitações deste estudo, vale ressaltar que o foco da pesquisa se limitou a quarenta e cinco municípios, portanto, uma amostra muito pequena. Ademais, os questionários se limitaram a um número reduzido de respostas, não sendo possível uma análise estatística mais aprofundada. Recomenda-se um estudo futuro ampliando a extensão do universo para outros municípios para se obter uma análise mais aprofundada e ampliação dos resultados.

5.1 Sugestões

A partir da pesquisa realizada, em consonância com o objetivo desse estudo, propõe-se algumas ferramentas que possam contribuir para a melhoria do processo, tornando-o mais rápido e mais efetivo. A seguir:

- a) Padronização de projetos, aquisições e editais; utilização de sistema de Registro de Preços de maneira a abrandar gargalos referentes à licitação. Sugestão do TCU - Acórdão nº 184/2014.
- b) Disponibilização no SICONV da FVP – Ficha de Verificação Preliminar, para os convenientes terem conhecimento no momento do cadastramento da proposta do convênio. A FVP consiste em uma ficha que relaciona toda documentação necessária e suficiente para o início da análise técnica de engenharia. Trata-se de uma proposta que já existe e está de acordo com as normas da mandatária – Caixa Econômica Federal. O modelo dessa ficha está disponibilizado no apêndice.
- c) Capacitação contínua para os municípios, com o objetivo de entender todos os itens constantes da FVP, mesmo sendo autoexplicativos.

- d) Intensificar a colaboração entre os municípios limítrofes, possibilitando a troca de experiências.
- e) Implantar nas Prefeituras a política de gestão do conhecimento, de modo a compartilhar as lições aprendidas.
- f) Extensão do Projeto Representante Caixa aos demais municípios. Hoje já existe esse projeto na Caixa Econômica Federal. Consiste em designar um empregado da GIGOV exclusivamente para prestar atendimento focado nos municípios com mais de 100 mil habitantes, sobretudo nos contratos nas áreas de habitação, saneamento básico, mobilidade urbana e melhoria da Gestão Pública para atender e orientar tecnicamente a Prefeitura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, MEDEIROS e SILVA. Gestão de Finanças Públicas. 2. Ed. Brasília: 2008.

BRASIL. Decreto nº 8.407, de 24 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre a realização, no exercício de 2015, de despesas inscritas em restos a pagar não processados, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8407.htm>. Acesso em: 28/12/2015.

BRASIL. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm>. Acesso em: 28/12/2015.

BRASIL. Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D93872.htm>. Acesso em: 24/03/2016

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 28/04/2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 507, de 24 de novembro de 2011. Dispõe sobre as transferências voluntárias de recurso da União. Disponível em: <<https://portal.convenios.gov.br/legislação>> Acesso em: 28/12/2015.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

FERREIRA, GOMES e ARAUJO (2008). ENAPG - Gestão de Pessoas no Setor Público. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG460.pdf> acesso em 07/04/2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LINHARES, CRONEMBERGER e LASSANCE: Federalismo à Brasileira: questões para discussão. Brasília, IPEA, 2012.

LOPEZ, Felix Garcia. Cargos de Confiança no Presidencialismo de Coalizão Brasileiro. Brasília: IPEA, 2015.

ORZIL, AMORIM e SIMÕES. Convênios públicos: a nova legislação. 2. ed. Brasília: Orzil Consultoria, 2012.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Lei de Responsabilidade Fiscal – comentada – 3. ed. – Vestcon, 2006.

NASCIMENTO, Renan Silva do. Rotatividade dos Servidores da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e Outros Fatores Motivacionais Associados. Brasília, 2014. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1800>> acesso em 21/04/2016.

PANTOJA, CAMÕES e BERGUE. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010

RHPORTAL (2015), Análise de Rotatividade de Pessoal. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos/search.php>> acesso em 22/04/2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 184/2014 – TCU – Plenário. Disponível em <www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/acord/20140206/ac_0184_03_14_p.doc> Acesso em: 28/04/2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. Convênios e outros repasses. 5. ed. Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo, 2014.

APÊNDICE A – FVP: Ficha de Verificação Preliminar

FVP - Ficha de Verificação Preliminar Documentação Técnica de Engenharia – Operações de Repasse OGU

Nº SIAPF / SIIGF xxxxx		Nº SICONV (Convênio) xxxxx		Nº FVP xxxxx		Instruções	
1	IDENTIFICAÇÃO					IN Vigente do Programa	
	Gestor Ministério das Cidades			GIGOV GIGOVBR		SR	
	Programa 2054- Planejamento Urbano			Ação/Modalidade 1D73- Ação a política nacional de desenvolvimento urbano			
	Proponente/Tomador Prefeitura Municipal xxxx			Município/UF xxxxx			
	Objeto Execução de melhorias de pavimentação asfáltica na Av xxxx, retirados os trechos danificados, reforço e estabilidade da base e lançamento de uma nova camada asfáltica					Data da assinatura xxxxxx	
	Empreendimento (nome/apelido) Execução de melhorias de pavimentação asfáltica Av. Principal xxxx			Localidade/Endereço xxxxxx			
	Descrição do Empreendimento Execução de melhorias de pavimentação asfáltica da avenida principal do bairro xxxx						
2 Documentação necessária para análise técnica Situação							
DOCUMENTAÇÃO BÁSICA							
1	Plano de Trabalho.						
2	Quadro de Composição de Investimento.						
3	Planta de localização da intervenção.						
4	Coordenadas geográficas.						
5	Memorial Descritivo.						
6	Orçamento Detalhado com indicação de BDI, fontes e códigos de composições de serviços.						
7	Detalhamento do(s) índice(s) de BDI(s) adotado(s) com declaração sobre alíquota ISS e base de cálculo.						
8	Detalhamento das composições de serviços para fontes não SINAPI/SICRO.						
9	Detalhamento dos encargos sociais para fontes não SINAPI/SICRO.						
10	Cronograma Físico-Financeiro.						
11	Memória de cálculo de quantidades.						
12	ART/RRT de projeto(s).						
13	ART/RRT de orçamento.						
14	Outras ART/RRT necessárias (relatório de sondagem etc).						
15	Aprovação pelo Município.						
16	Dispensa, licença ambiental prévia ou outra manifestação do órgão ambiental.						
17	Declaração de manutenção, guarda e operação de serviços/equipamentos pelas Concessionárias no caso de implantação de redes de água e/ou esgoto.						
18	Declarações de viabilidade ou existência de fornecimento de água, energia, coleta de esgoto e resíduos sólidos emitidas pelas Concessionárias.						
19	Outras licenças, outorgas e autorizações necessárias.						
20	Outras declarações do Tomador ou de demais órgãos.						
21	Titularidade da área de intervenção.						
PAVIMENTAÇÃO URBANA							
1	Descrição geral do sistema viário existente e sua correlação com o projeto.						
2	Descrição do sistema proposto.						
3	Leiaute da pavimentação com definição de no mínimo largura, comprimento e áreas.						
4	Planta de locação dos eixos das ruas com identificação dos trechos pavimentados e tipo de pavimentação.						
5	Perfil longitudinal das ruas.						
6	Seções transversais tipo.						
7	Quadro de cubagem de volumes de aterro e de corte.						
8	Indicação de áreas de jazidas e bota-fora.						
9	Para pavimentação nova, projeto de calçadas para circulação de pedestres.						
10	Projeto de sinalização viária vertical e horizontal das obras novas de pavimentação ou de recapeamento.						
11	Projeto de placas denominativas no início e fim dos logradouros públicos.						
12	Declaração do Tomador responsabilizando-se pela conservação e manutenção periódica dos dispositivos de sinalização.						
Outros documentos não relacionados acima:							
3 Conclusão							
<input type="radio"/> Apto para análise técnica de engenharia, com as observações e/ou pendências abaixo.							
<input checked="" type="radio"/> Não apto para análise técnica de engenharia, devido às observações e/ou pendências abaixo.							
3.1	Observações						
ART's/RRT's devidamente quitadas.							
3.2	Documentos pendentes para prosseguimento da análise de engenharia						
17							
Brasília, 05 de janeiro de 2016							
Local e data							
Profissional responsável							
Nome: _____							
Matrícula: _____							
CREA/CAU: _____							
						<input type="checkbox"/> Duas assinaturas	

Autor: Sandra Amália Martins Rodrigues

Curso: Formada em Ciências Contábeis, 2004; Possui Especialização em Controladoria e Finanças - 2008

Experiências Profissionais: Economiária. Caixa Econômica Federal.

Contatos: (61)99686-3392

E-mail: mrsandra2000@yahoo.com.br