



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis e Gestão de  
Políticas Públicas**

**Departamento de Administração**

**TÚLIO DE PAIVA**

**CELERIDADE E QUALIDADE NO TRABALHO:  
A PERCEPÇÃO DE AUDITORES DO  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

**BRASÍLIA - DF**

**JUN/2017**

**TÚLIO DE PAIVA**

**CELERIDADE E QUALIDADE NO TRABALHO:  
A PERCEPÇÃO DE AUDITORES DO  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

**BRASÍLIA - DF**

**JUN/2017**

TÚLIO DE PAIVA

**CELERIDADE E QUALIDADE NO TRABALHO:  
A PERCEPÇÃO DE AUDITORES DO  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília, do  
aluno

**Túlio de Paiva**

Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

Professor – Orientador

Dr. Rafael Rabelo Nunes

Professor – Examinador

Me. Andersson Pereira dos Santos

Professor Examinador

Brasília, 22 de Junho de 2017.

PAIVA, Túlio.

Celeridade e Qualidade no Trabalho: A Percepção de Auditores do Tribunal de Contas da União - TCU / Túlio de Paiva.  
– Brasília, 2017.

48 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes,  
Departamento de Administração.

Controle Externo. TCU. Trabalho de Auditoria. Celeridade.  
Qualidade.

## RESUMO

A administração pública brasileira tem se desenvolvido para melhor atender aos anseios da sociedade, que cada vez mais democratizada, busca no perfil do agente público uma prestação de serviços célere e com resultados efetivos, que alcance a qualidade esperada pelos cidadãos/usuários que custeiam a máquina administrativa. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) implementou diversas melhorias em seus processos de trabalho, buscando a modernização de seus procedimentos, em especial da gestão do conhecimento. O TCU tem como atividade finalística a execução de ações integradas de controle externo, tendo como principal agente nesse processo o auditor, o qual, para emitir sua opinião sobre o que está sendo auditado, desenvolve intensa atividade intelectual no seu dia a dia, necessitando conciliar diferentes expectativas a respeito de seu trabalho. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo descrever a percepção de profissionais de auditoria do TCU a respeito da relação entre as exigências de celeridade e de qualidade na execução dos serviços de fiscalização e auditoria. Trata-se de pesquisa qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas com dez auditores, buscando compreender como eles percebem a relação entre fazer o trabalho de maneira célere e com qualidade. O roteiro foi semiestruturado, e as narrativas foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a maioria dos entrevistados identificou que, de fato, ao ser executada uma auditoria complexa como, por exemplo, as auditorias de longo prazo, fica perceptível que a relação entre expectativas de celeridade e qualidade é contraditória. No entanto, para as atividades mais simples, em que já existem procedimentos padrões definidos, essa aparente contradição não é tão percebida pelos entrevistados. Muitos dos entrevistados registraram a existência de diversas ferramentas que o órgão disponibiliza para que o dilema entre celeridade e qualidade seja mitigado.

**Palavras-chaves:** Controle Externo; TCU; Trabalho de Auditoria; Celeridade; Qualidade.

## ABSTRACT

The Brazilian public administration has developed to better meet the wishes of society, which increasingly democratized, seeks in the profile of the public agent a fast and effective service delivery that reaches the quality expected by the citizens / users who pay for the machine Administrative. In this context, the Federal Audit Court (TCU) has implemented several improvements in its work processes, seeking to modernize its procedures, especially knowledge management. The TCU's final activity is the execution of integrated external control actions, having as main agent in this process the auditor, who, in order to express his opinion about what is being audited, develops an intense intellectual activity in his daily life, needing to conciliate expectations about their work. In this sense, this paper aims to describe the perception of audit professionals of the TCU regarding the relationship between the requirements of speed and quality in the execution of inspection and audit services. This is a qualitative research, with data collected through interviews with ten auditors, seeking to understand how they perceive the relationship between doing work quickly and with quality. The script was semi-structured, and narratives were analyzed through content analysis. The results show that the majority of respondents identified that, in fact, when performing a complex audit such as long-term audits, it is clear that the relationship between expectations of speed and quality is contradictory. However, for the simpler activities, in which there are already defined standard procedures, this apparent contradiction is not so much perceived by the interviewees. Many of the interviewees registered the existence of several tools that the organ provides so that the dilemma between celerity and quality is mitigated.

**Keywords:** External Control; TCU; Audit work; Celerity; Quality.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANA - Agência Nacional de Águas

CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira

CF/88 - Constituição Federal de 1988

CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil

CODESENVOLVIMENTO - Coordenação Geral de Controle Externo da Área de Desenvolvimento Nacional e da Região Norte

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INMET - Instituto Nacional de Meteorologia

ISC - Instituto Serzedello Corrêa

SECEXAMBIENTAL - Secretaria de Controle Externo da Agricultura e Meio Ambiente

SEGECEX - Secretaria Geral de Controle Externo

SGI - Serviço de Gestão de Informações

SISBIM - Sistema Brasileiro de Inteligência

TCE - Tomada de Contas Especial

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Resumo dos principais achados da pesquisa



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivo Específico	12
1.4 Justificativa	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1 Desempenho na Administração Pública	14
2.2 Celeridade e Qualidade como indicadores de Desempenho	16
2.3 A relação entre Celeridade e Qualidade no ambiente de trabalho	18
<b>3. MÉTODOS</b>	21
3.1 Descrição do Tribunal de Contas da União (TCU)	21
3.2 Participantes do estudo	23
3.3 Procedimentos de coleta de dados	23
3.4 Procedimentos de análise de dados	25
<b>4. RESULTADOS</b>	27
4.1 Complexidade das atividades de Auditoria	27
4.2 Possibilidade de conciliação entre as expectativas de Celeridade e Qualidade	31
4.3 Limitadores e facilitadores da conciliação entre Celeridade e Qualidade	35
<b>5. DISCUSSÃO</b>	40
5.1 Implicações para a teoria e para a prática	40
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	45
<b>REFERÊNCIAS</b>	49
<b>ANEXO</b>	50
<b>APÊNDICE 1</b>	51
<b>APÊNDICE 2</b>	52

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

No Brasil, a Administração Pública é regida por diversos princípios, destacando-se, para o presente estudo, o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal (1988):

*“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” - (SENADO FEDERAL. Constituição da República Federativa do Brasil. Edição administrativa atualizada em 2015).*

Por outro lado, além da eficiência, é preciso também considerar que o setor público tem como meta a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, de modo que os agentes públicos devem ser capazes de conciliar eficiência e qualidade em suas atividades.

A adequada aplicação do princípio da eficiência precisa de objetivação, que são as metas de desempenho já previstas constitucionalmente, “o que pressupõe que elas venham a ser estabelecidas de modo que a quantidade e a qualidade dos índices escolhidos indiquem, adequadamente, a variação no cumprimento das metas de eficiência estabelecidas” (MOREIRA NETO, 2007, p. 396). Por sua vez, Di Pietro (2002, p. 83) afirma que uma administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos.

A qualidade denota um grande espectro de características desejáveis de cuidado, que incluem: efetividade, eficácia, equidade, aceitabilidade, acessibilidade, adequação e qualidade técnico-científica (VUORI, 1991). Por outro lado, para Vieira

(2000), ainda não há um corpo de conhecimento bem estabelecido sobre como as técnicas de administração da qualidade podem ser aplicadas ao setor público. Há necessidade de pesquisa empírica, especialmente sobre a natureza das mudanças nos princípios de qualidade para que possam ser aplicados com sucesso ao setor público, bem como na identificação de elementos que possam contribuir para o aperfeiçoamento do conceito de qualidade nas organizações públicas.

A presente pesquisa utiliza-se da literatura a respeito do desempenho da administração pública brasileira, focando na relação entre eficiência e qualidade na prestação de serviços que exigem maior grau de conhecimento técnico. Estudos anteriores investigaram essa relação e, apesar de alguns importantes achados, ainda existe uma lacuna teórica a ser investigada no setor público. O presente estudo busca investigar essa lacuna e lançar luz sobre o desafio enfrentado por muitos agentes públicos em seus trabalhos cotidianos.

Com base nesse contexto, o recorte desse trabalho está voltado para a observação dos serviços de auditoria realizados no principal órgão de controle externo do país, o Tribunal de Contas da União (TCU). A principal finalidade das ações de controle externo exercidas pelo TCU consiste em prevenir, detectar, corrigir e orientar a utilização dos recursos públicos federais aos mais diversos entes federais que este órgão controla, segundo postula a Constituição de 1988. O profissional de auditoria, a fim de fundamentar a produção de seu parecer técnico, utiliza como insumo direto as informações, o conhecimento e a inteligência organizacional, necessitando, para isso, deter informações das mais diversas áreas, além de ter a necessidade de possuir, sistemicamente, diversas competências para bem cumprir sua tarefa em tempo razoável, visando a eficiência, a eficácia e a efetividade de sua prestação de serviços.

Desse modo, um auditor, busca continuamente a melhoria de seus processos de trabalho, alinhando essa busca da excelência em sua prestação de serviços com a celeridade, para que possa cumprir seus objetivos e metas em tempo hábil, não perdendo de vista a qualidade no resultado do que ele produz. E nesse contexto, a proposta dessa pesquisa é estudar junto aos auditores do TCU, especificamente servidores lotados na unidade SecexAmbiental, como ocorre a

relação entre celeridade e qualidade na produção dos serviços de controle externo - auditorias/fiscalizações. Nessa linha de pensamento, o presente trabalho procurou responder as seguintes perguntas: a relação entre os quesitos celeridade e qualidade, na execução do trabalho de profissionais de auditoria da SecexAmbiental do TCU, é uma relação contraditória? Ou seja, compromete-se a qualidade de um serviço quando um auditor executa uma tarefa de maneira rápida? Ou quando esse profissional faz um procedimento de forma mais célere, a qualidade de seu serviço continua a mesma, não ficando comprometida?

## **1.2 Objetivo Geral**

Com base nas perguntas apresentadas acima, o presente estudo tem como objetivo principal **descrever a percepção de profissionais de auditoria do Tribunal de Contas da União a respeito da relação entre as exigências de celeridade e de qualidade na execução dos serviços de fiscalização e auditoria.**

## **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Identificar e descrever as atividades realizadas pelos auditores que atuam na Secex Ambiental/TCU;
- b) Classificar as atividades de acordo com as exigências de celeridade e qualidade;
- c) Identificar a percepção de auditores em relação às exigências de celeridade nos trabalhos fiscalização e auditoria;
- d) Identificar a percepção de auditores em relação às exigências de qualidade nos trabalhos de fiscalização e auditoria.
- e) Identificar limitadores e facilitadores da conciliação entre celeridade e qualidade

## 1.4 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se em virtude de ser quase um mito da realidade universal, principalmente em instituições de serviço público, de que o quesito qualidade possui uma ideia contraditória em relação ao quesito celeridade, tratando-se da execução de tarefas por um profissional de qualquer área, quer seja pública ou privada.

Em tempos de instituições que buscam continuamente cumprir sua missão da maneira mais excelente possível e no menor espaço de tempo, otimizando recursos dos mais diversos tipos, esse estudo busca analisar a relação existente entre o prazo que permeia as atividades de um profissional que audita contas públicas e o nível de excelência que este produz, ao alcançar seus objetivos e avaliar o resultado do seu trabalho.

Neste sentido, há que se registrar, então, a relevância da pesquisa. Trata-se do estudo de um tema pouco discutido, visto que, não foi encontrada na literatura uma análise sobre essa temática. Ademais, a ausência de estudos mais sistematizados também se reflete em relação à qualidade e celeridade na área de auditoria e fiscalização de controle externo, objeto deste trabalho e ainda pouco investigado.

Outro ponto relevante surge pela dificuldade de gestores e servidores públicos conhecerem tal associação, que auxilia tanto a instituição quanto a carreira do servidor. Além disso, serve também como orientação aos participantes, prestando esclarecimentos sobre sua importância/finalidade para a Administração Pública e para a comunidade que utiliza seus serviços.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção destina-se a abordar inicialmente sobre o desempenho na administração pública brasileira. Em seguida, passa-se aos diversos conceitos da literatura sobre celeridade e qualidade na administração, bem como o referencial teórico com as principais obras dessa temática. E, por fim, aborda sobre a atividade de inteligência como instrumento de eficiência.

### **2.1 Desempenho na Administração Pública**

Os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central no conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, porque permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pelas organizações, bem como a medição do contributo individual para o alcance dos seus objetivos estratégicos (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2007). Gerir o desempenho significa, portanto, acautelar o “sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais” (GOMES et al. 2008).

Para Pontes (1999), a administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários, referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados alcançados. Desse modo, tem-se que a avaliação de desempenho consiste em um conjunto de técnicas e métodos cuja função é de acompanhar os avaliados no alcance e progresso dos objetivos propostos a fim de contribuir para o benefício futuro da organização e do empregado. (MARRAS, 2000; PONTES, 1999).

Há, entretanto, uma tendência de avaliar o desempenho por meio do privilégio de critérios instrumentais, como a eficiência e a eficácia, assumindo-se uma visão restrita e limitada do conceito. Tal tendência é reforçada diante do predomínio

da lógica instrumental em todas as esferas da vida humana, característica da sociedade centrada no mercado, como mostrou Ramos (1989).

Marras (2000) destaca que a avaliação de desempenho possui uma subjetividade muito grande, gerando controvérsias quanto ao emprego da avaliação nas organizações. Essa crítica está relacionada com a subjetividade aplicada pelos gestores que interferem na avaliação feita.

De acordo com Madureira (2002), muitas das publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos dedicaram-se a estudar a problemática da avaliação de desempenho. Ainda assim, a prática organizacional continuou a debater-se em permanência com a subjetividade das avaliações, continuando a procurar desenvolver técnicas e instrumentos que, corretamente utilizados, possam minimizar, reduzindo ao mínimo inadequadas interpretações do desempenho e conseqüentemente dos resultados organizacionais.

Sander (1995) apresenta um modelo que se constitui em um esforço de compreender os principais critérios de desempenho que orientam a ação administrativa, incluindo, além dos critérios tradicionais de natureza econômica, como os de eficiência e eficácia, critérios de natureza política e cultural, como os de efetividade e relevância. Desta forma, a noção de desempenho relativa ao modelo assume um caráter mais amplo, adequando-se melhor à administração pública, na qual critérios substantivos assumem papel central.

No que tange à Administração Pública, Gomes et al. (2013) afirmam que teóricos têm se esforçado por traçar caminhos intermediários para avaliar o desempenho de indivíduos e organizações públicas. Nessa tarefa, diversos modelos teóricos e analíticos foram desenvolvidos. Heinrich (2010) classifica os modelos conforme o grau de complexidade. No primeiro conjunto estão os mais simples, que buscam associar dados de entrada, atividades, dados de saída e resultados. Segundo Heinrich (2010), a simplicidade desse tipo de modelo não permite identificar formalmente a influência do contexto e dos diferentes níveis organizacionais, entretanto, sua utilização motiva gestores públicos a buscarem explicações complementares nos dados utilizados. Um segundo conjunto de modelos avança ao apresentar uma estrutura mais complexa e formal, que, além de considerar a influência de fatores ambientais, combina dados de desempenho de três diferentes

níveis de governo: equipes, programas e estratégias. Um exemplo pode ser encontrado na proposta de Osborne, Bovaird, Martin, Tricker e Waterson (1995)

Madureira et al. (2007) analisaram os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do séc. XXI. Os autores descreveram sumariamente as principais escolas teóricas da avaliação de desempenho. Este enquadramento serviu essencialmente para enquadrar o conceito de avaliação num contexto particular como é o da Administração Pública. Com efeito, os autores relataram a subjetividade, indissociável de qualquer processo de avaliação, no qual se encontrou potenciada numa área de emprego em que não se podem calcular desempenhos em função de resultados quantitativos (por exemplo, volumes de vendas de produtos/serviços ou artigos produzidos). Estas idiossincrasias do trabalhador público reforçam a ideia de que a sua avaliação é particularmente difícil de fazer.

## **2.2 Celeridade e Qualidade como indicadores de Desempenho**

Feigenbaum (1994) define qualidade como uma filosofia de gestão para atingir a excelência, entendendo-a como o único objetivo da organização. Para ele, a qualidade é determinada pelos clientes, e exige o trabalho em grupo (Círculos de Qualidade), o compromisso da gestão de topo e o *empowerment* (redução dos níveis hierárquicos e aumento da capacidade de decisão de todos). Para que tais exigências possam ser cumpridas, a organização deverá estruturar e planejar o seu sistema de qualidade com base nos seguintes princípios: orientação para o cliente; envolvimento e consciencialização de todos para a qualidade; atribuição clara das competências; controle dos fornecedores; ações corretivas; controle contínuo dos sistemas e auditorias periódicas (GODINHO; NETO, 2001).

No conceito de qualidade estabelecido por Gitlow (1993) o autor assim a define como sendo um “julgamento feito pelos clientes ou usuários de um produto ou serviço; é o grau em que os clientes ou usuários sentem que o produto ou serviço excede suas necessidades e expectativas” (pág. 19). Esse mesmo autor estabelece



a relação entre qualidade e produtividade por meio de diversos exemplos da iniciativa privada.

O contributo de Tom Peters e Waterman é reconhecido pela introdução do conceito de “excelência” nas organizações. Estes autores explicam que uma organização excelente possui oito características essenciais, a saber: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; produtividade por meio das pessoas; criação de valores concretos; concentração no essencial; simplicidade formal; simultaneidade de rigidez e flexibilidade (GODINHO; NETO, 2001).

De acordo com Tonet (1994), na área da administração pública a preocupação com a qualidade está relacionada com a questão de cidadania. A função da administração pública é prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Os cidadãos, que mantêm a máquina do governo através do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita.

Carvalho Filho (2014) afirma que, diferente da qualidade, a celeridade está associada ao conceito de eficiência, que por sua vez não se confunde com eficácia e nem com efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. O dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho.

Ainda nesse contexto, no âmbito jurídico, Zanon Júnior (2009) define celeridade como a rapidez na prolação de decisão que efetivamente solucione o conflito submetido à apreciação judicial. Trata-se de um conceito eminentemente temporal, embora ainda intimamente relacionado com as ideias de quantidade e de produtividade, na medida em que representa a escala numérica de decisões proferidas dentro de certo espaço de tempo.

A eficiência, porém, não depende apenas da natureza da atividade. É mister que os sujeitos da atividade tenham qualificação compatível com as funções a seu cargo. Indiscutível, pois, o rigor com que se deve haver a administração para o

recrutamento de seus servidores. Quando estes possuem qualificação, escolhidos que foram pelo sistema de mérito, as atividades da Administração são exercidas com maior eficiência. A eficiência da atividade administrativa, com efeito, produz frutos e causa benefícios à própria coletividade. Daí configurar-se como dever do administrador público (CARVALHO FILHO, 2014, p. 68).

### **2.3 A relação entre Celeridade e Qualidade no ambiente de trabalho**

Alguns poucos estudos investigaram a relação entre celeridade e qualidade em diversas profissões, principalmente no Poder Judiciário, onde a carga de trabalho é alta, em proporção direta com a morosidade na prestação dos serviços públicos nessa esfera governamental. Contudo, não foram encontradas pesquisas que tratassem dessa relação – qualidade e celeridade – na atividade de controle externo, ou que considerassem um estudo da celeridade e qualidade especificamente nos trabalhos de auditoria/fiscalização.

Quanto à origem dos estudos que tratam da relação entre qualidade e celeridade, a maioria pertence à Administração Pública e ao Direito. As publicações pertencem a fontes bastante distintas, variando entre dissertações e teses acadêmicas, e também alguns artigos publicados em revistas da Administração e Direito.

Gaspar (2008) discorreu em sua publicação sobre o tempo judiciário e a qualidade da decisão, com foco na eficiência do sistema e eficácia da decisão. Segundo o autor, a eficácia do sistema de justiça afere-se pela qualidade da resposta processual, que supõe o uso racional do processo e o respeito pelas regras processuais e pelo princípio do processo equitativo; pela qualidade substancial das decisões, em relação à qual pontificam como critérios aferidores o respeito pelos princípios da legalidade e da igualdade; e pela razoabilidade temporal das decisões.

Sousa e Gomes (2013) desmistificaram a ideia de que a denominada “efetividade do processo com celeridade em sua tramitação” está vinculada a uma urgencialidade na prestação jurisdicional. Os autores buscaram ressemantizar os

institutos jurídicos do processo, da jurisdição, da efetividade (como um princípio característico da jurisdição), da legitimidade das decisões judiciais e do princípio do devido processo legal, indispensáveis à compreensão do Estado de Direito Democrático na pós-modernidade. Assim, os autores concluíram que, em uma cognição plenária, a integral aplicação dos princípios autocrítico-discursivos da processualidade democrática, isto é, o contraditório, a ampla defesa e a isonomia, eram a única técnica jurídico-processual capaz de permitir que as questões de fato e de direito controvertidas em Juízo sejam efetivamente definidas, porquanto era impossível afastar a estrutura normativa.

Ainda sobre o Judiciário, Gomes et al. (2013) em seu artigo publicado na Revista de Administração Pública, trataram sobre o desempenho neste poder da federação. De acordo com a pesquisa, os resultados mostraram que o conceito de desempenho judicial é multidimensional, multinível e tem como elemento central os juízes. A eficiência e celeridade foram as dimensões de desempenho mais abordadas pelos autores.

Silva (2006) indica que o aumento vertiginoso do número de processos no Judiciário, principalmente na 2ª instância, cria uma desproporção entre a demanda de trabalho e a estrutura de pessoal encarregada de enfrentá-la. Acredita-se, diante de tal realidade, que a motivação seja uma ferramenta indispensável para superar os desafios e atingir metas, como a administração da Justiça com celeridade e eficiência. Assim, o autor destaca os elementos que auxiliam a alcançar a motivação e outros que dificultam esse propósito, como o estresse e demais doenças advindas da sobrecarga de trabalho. Também destaca uma série de medidas adotadas pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região para a obtenção do equilíbrio entre qualidade de vida e eficiência, concretizadas em diversos projetos, os quais têm proporcionado aos servidores atividades de integração, criatividade e valorização pessoal e profissional.

Em outro contexto, Arroyo (2007), analisou a qualidade de serviços de assistência à saúde, verificando o tempo de atendimento da consulta médica sob a ótica do paciente. De acordo com a autora, o tempo é importante para o homem nas diversas áreas do conhecimento porque tem uma finalidade em cada área, por isso, é estudado, medido, analisado, avaliado de maneira tanto qualitativa como quantitativa.

A questão do tempo de serviço, neste caso, o serviço de saúde, em algumas situações em que ocorre a demora no atendimento leva a formação de fila que faz a espera inevitável. Conforme a autora, a qualidade é reconhecida como um constructo multidimensional, com vários atributos e visões. A autora concluiu que as instituições de saúde que apresentaram o menor tempo de consulta médica também receberam um grau menor sobre a avaliação de qualidade em relação às outras instituições.

### **3. MÉTODO**

Esta seção destina-se a descrever o caminho percorrido para o alcance do objetivo traçado neste trabalho. Desta forma, inicialmente é apresentada uma breve descrição da organização onde a pesquisa foi realizada, o Tribunal de Contas da União (TCU), e em especial a atividade de inteligência nesse órgão, que é um dos pontos importantes da instituição que se alinha com os aspectos teóricos abordados na pesquisa. Em seguida, é exposta a população e amostra do estudo, bem como os procedimentos empregados na coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Descrição do Tribunal de Contas da União (TCU)**

O Tribunal de Contas da União é órgão auxiliar do Congresso Nacional no exercício do controle externo da Administração Pública Federal e tem como missão institucional assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos federais em benefício da sociedade. Sua estrutura e funcionamento estão definidos na Lei nº 8.443 de 1992.

O controle externo a cargo do TCU é exercido basicamente por meio do exame e julgamento de contas dos gestores públicos (processos de tomadas de contas, prestações de contas e tomadas de contas especiais) e dos trabalhos de fiscalização. A fiscalização consiste na alocação de recursos humanos e materiais com o objetivo de avaliar a gestão dos recursos públicos. Esse processo consiste, basicamente, em coletar dados e informações, analisá-los, produzir um diagnóstico e formar um juízo de valor.

Além das competências constitucionais, há ainda outras atribuições, conferidas ao órgão por meio de leis ordinárias, tais como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei Complementar nº 101/2000 e a Lei de Licitações e Contratos que está definida na Lei nº 8.666 de 1993.

Observa-se, portanto, que o universo de competências do Tribunal é muito amplo, complexo e diversificado, o que demanda a adoção de medidas que possam conferir maior eficiência à sua atuação enquanto órgão responsável pelo exercício do controle externo da Administração Pública Federal, como será visto mais adiante.

Nesse contexto, o presente trabalho estudou algumas das rotinas de uma das diversas Secretarias que o TCU possui para atuar no exercício de suas competências: a Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente – SecexAmbiental, que está submetida à coordenadoria intitulada de CODESENVOLVIMENTO, sendo estas duas unidades subordinadas ao dirigente máximo na área de controle externo no TCU – a SEGECEX – Secretaria Geral de Controle Externo, a qual tem por finalidade gerenciar a área técnico-executiva de controle externo, visando prestar apoio e assessoramento às deliberações do Tribunal. A SecexAmbiental possui como principal clientela órgãos/entidades, tais como: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Embrapa; Conab; INMET; CEPLAC; Ministério do Desenvolvimento Agrário; Incra; Ministério do Meio Ambiente; Ibama; ANA; ICMBio; Serviço Florestal Brasileiro; Ministério da Pesca e Aquicultura; Secretaria Nacional de Irrigação.

Nos últimos anos, o TCU vem aplicando a prática dos trabalhos de controle da administração na era digital, por meio do controle digital. Trata-se de um novo paradigma, concebido de forma pioneira pelo TCU: a auditoria em realidade mista, que combina recursos avançados de análise de dados com ferramentas de realidade virtual, a fim de elevar a fiscalização de obras e de questões ambientais a patamares inéditos de eficiência e efetividade (OLIVEIRA, 2016).

O controle digital se refere ao uso de ferramentas de análise de dados e outras tecnologias digitais, como parte integrante das estratégias de modernização das instituições de auditoria governamental, para assegurar a conformidade das operações e a criação de valor público pelo Estado. Ele se baseia em um ecossistema composto por órgãos de controle, atores governamentais, organizações não governamentais, empresas, associações de cidadãos e indivíduos, que apoia a produção, o acesso e a análise de dados sobre o funcionamento do governo, com

finalidade de identificar possíveis riscos ou ocorrências de falhas, desvios ou fraudes em políticas, atividades ou serviços do setor público (Oliveira, 2016).

### **3.2 Participantes do estudo**

Os auditores que compõem esta pesquisa são lotados na SecexAmbiental do TCU e possuem formação acadêmica nas mais diversas áreas. Do total da amostra do presente estudo, há 2 (dois) graduados em administração, 4 (quatro) em ciências contábeis, 2 (dois) em engenharia civil e 2 (dois) em economia. Dos 10 (dez) entrevistados, apenas um possui mais de 20 anos de experiência no TCU. Os outros 6 (seis) entrevistados possuem entre 11 (onze) e 17 (dezesete) anos de trabalho no TCU. E apenas 3 (três) tem entre 6 (seis) e 9 (nove) anos de experiência nessa área. É válido salientar também que dos 10 (dez) entrevistados, 3 (três) possuem mestrado em gestão econômica do meio ambiente; tecnologia ambiental/recursos hídricos; e economia.

Os participantes foram selecionados como amostra para o presente estudo haja vista a profissão de auditor ter como requisito fundamental para seu exercício a busca contínua do conhecimento das mais diversas áreas, bem como seu autodesenvolvimento e aprendizagem contínua. Nessa busca, destaca-se a necessidade desses auditores em alinhar suas atividades à celeridade na realização de sua prestação de serviços, para que possam cumprir seus objetivos/metras em tempo hábil, sem que haja perda de qualidade de seus processos de trabalho.

### **3.3 Procedimentos de coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de entrevistas gravadas com auditores de controle externo, que atuam na SecexAmbiental, na sede do TCU, localizada em Brasília. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado que pode ser acessado no Apêndice 1. O roteiro de entrevistas foi

construído a partir de uma série de questionamentos que surgiram através da análise da própria teoria utilizada como base do estudo, ou seja, pontos de questionamento levantados pela teoria, e que precisavam ser respondidos por quem é responsável pela auditoria e fiscalização de controle externo.

O roteiro foi elaborado tendo-se em vista revelar a real percepção dos auditores a respeito dos temas tratados nesta monografia. Eles foram questionados a respeito do que entendiam como sendo uma prestação de serviço de auditoria/fiscalização célere, uma prestação de serviço de qualidade, se haveria a real possibilidade da efetivação de ambos os conceitos e, por fim, sobre os maiores limitadores e facilitadores enfrentados pelo Tribunal de Contas da União hoje, para que se efetivem e conciliem esses conceitos. Desse modo, o roteiro de entrevistas foi estruturado a partir da análise da própria teoria utilizada como base nesse estudo e teve o propósito de captar a percepção dos auditores de controle externo a respeito dos temas tratados nessa pesquisa.

Enviou-se e-mail para todo o corpo técnico da SecexAmbiental, composto por um total de 27 (vinte e sete) auditores. Destes, 10 (dez) se dispuseram a participar voluntariamente da presente pesquisa. Todas as entrevistas foram marcadas previamente e realizadas no dia 17 de novembro de 2016, na sala de reuniões da SecexAmbiental, localizada no 3º andar do Anexo III do TCU. Antes das entrevistas foi assinado um termo de consentimento livre e esclarecido, a fim de obter gravação de voz dos participantes para fins de pesquisa científica.

Os auditores voluntários tiveram conhecimento sobre a pesquisa, seus procedimentos metodológicos e autorizaram que o material e informações obtidas fossem publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. No entanto, foi garantido o sigilo da identidade de cada um dos participantes.

As entrevistas foram gravadas, a fim de que não se perdesse nenhum dado no ato de sua realização, com vistas à posterior interpretação das informações coletadas pelo pesquisador. Foram realizadas dez entrevistas individuais, com perguntas semiestruturadas acerca de atividades cotidianas de menor e maior complexidade. Perguntou-se abertamente a cada um destes profissionais de auditoria alguns aspectos sobre suas rotinas de trabalho para apreender a percepção dos



mesmos quanto à relação existente entre os quesitos celeridade/qualidade em seus processos de trabalho, com o intuito de que estes refletissem sobre essa relação e o pesquisador, por sua vez, investigasse se de fato existe uma relação contraditória entre celeridade e qualidade quando serviços de auditoria são executados.

O tempo de duração total das entrevistas com cada auditor entrevistado variou bastante de auditor para auditor. O menor tempo das entrevistas realizadas foi de 7 (sete) minutos, enquanto que a maior durou 22 (vinte e dois) minutos. Considerando toda a amostra, o tempo médio de duração das entrevistas foi de 14 (quatorze) minutos com cada auditor. Ressalta-se que independentemente da quantidade de tempo dispendido com cada auditor, considera-se que o tempo individual com cada um foi suficiente e qualitativo para coletar todas as informações necessárias para a realização dessa pesquisa.

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Após o término do período das entrevistas, deu-se início à análise dos dados coletados. A princípio houve a transcrição do que foi gravado para o formato textual, que se deu através da escuta de cada uma das entrevistas, a fim de se extrair a totalidade das informações descritas pelos entrevistados. Logo depois, foram realizadas as leituras sistemáticas do material transcrito (leitura flutuante), e escolhidos os trechos mais importantes das falas dos entrevistados quanto à celeridade e qualidade, objetivando selecionar aquilo que era mais relevante, a fim de criar uma espécie de filtro para ser utilizado como suporte na análise de resultados. Em seguida, ocorreu o processo de compilação das falas (codificação), que foram divididas em duas categorias: trecho e conceito (BARDIN, 2011).

Em relação ao trecho, havia a passagem na íntegra (recorte) daquilo que o entrevistado havia dito. No caso do conceito, o tema abordado pelo entrevistado em determinada parte, como se fosse uma significação para o que ali havia sido dito, e que se enquadrava enquanto termo adequado para alocação na pesquisa. Por fim, iniciou-se a parte de análise dos resultados encontrados, e se estes eram compatíveis com a teoria, e as possíveis discussões que poderiam surgir a partir daqueles

fragmentos de fala (BARDIN, 2011). Na apresentação dos resultados, os auditores entrevistados foram codificados: Aud01; Aud02; Aud03; Aud04; Aud05; Aud06; Aud07; Aud08; Aud09; Aud10.

## 4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e comentados os achados desse estudo conforme o roteiro da entrevista. Inicialmente se abordou sobre o nível de complexidade das atividades de auditoria/fiscalização a fim de constatar como são os tipos de serviços desenvolvidos pelos auditores. Em seguida, discutiu-se como seria possível conciliar celeridade e qualidade diante dessas atividades, e, ainda, quais são os facilitadores e limitadores que os auditores enfrentam ou dispõem para realizar suas atividades de maneira célere e com qualidade. Por fim se abordou quais são as implicações deste estudo para a teoria e para a prática.

### 4.1 Complexidade das atividades de Auditoria

A pesquisa se iniciou com uma descrição sucinta de atividades de auditoria/fiscalização realizadas pelos auditores entrevistados que caracterizassem bem a relação de celeridade na execução das tarefas com a qualidade do resultado produzido. A partir disso, pôde-se investigar a percepção dos entrevistados sobre o nível de complexidade dos procedimentos executados no dia a dia de suas atividades. Isso foi feito para constatar posteriormente como a celeridade afeta na qualidade final dos seus trabalhos, desde o nível mais simples ao mais complexo.

Quando perguntados a respeito do grau de complexidade da execução de suas tarefas diárias, as opiniões foram divididas. Por um lado, alguns entrevistados compartilharam que os serviços rotineiros de elaboração de portarias de fiscalização e papéis de trabalho são consideradas atividades menos complexas. Há também aquelas atividades que contam com uma estrutura já pré-estabelecida pelo Tribunal a fim de facilitar a prática. Assim, tem-se a exemplificação desses trabalhos:

*“Você tem atividades que são rotineiras em auditoria.  
Exemplo: elaborar as portarias de fiscalização, elaborar os  
papeis de trabalho. Não é uma atividade complexa. Fazer as*

*comunicações, os ofícios ao órgão, os papéis de trabalho, são atividades mais rotineiras”. (Aud02)*

*“Numa análise de contas você já tem mais ou menos padronizado o que você tem que falar, analisar. A informação também já vem bem mastigada para o auditor, porque você tem as contas daquele órgão, e esta já veio pra cá num padrão pré estabelecido pelo TCU. Já tem definido o que você avaliar, o que você precisa analisar ali dentro”. (Aud10)*

Por outro lado, alguns entrevistados, com base na sua prática diária entendem que os processos, como os de Levantamentos e Tomada de Contas Especial (TCE), são atividades menos complexas. Os trechos adiante da entrevista ilustram essa afirmação:

*“Levantamento é exatamente um trabalho mais raso, a gente estuda quais são os principais atores dessa função, mas sem entrar muito a fundo no que cada um deles está fazendo”. (Aud05)*

*“As de menor complexidade, eu deveria dizer que são os levantamentos e a visão geral. A visão geral você tem o seu tempo, você tem que consultar os sistemas, e isso é mais tranquilo”. (Aud01)*

*“Um auditor trabalha basicamente com processos ou auditoria. Então, processos seria algo mais simples, como um processo de TCE [Tomada de Contas Especial], ou um processo de representação, também é algo relativamente simples”. (Aud09).*

Com base na experiência profissional dos auditores entrevistados, o que se observa é que aqueles que realizam um trabalho mais restrito na área de auditoria levam mais tempo para concretizá-la. De acordo com eles, as atividades de auditoria podem ser mais céleres a depender do tipo de trabalho de auditoria. Assim, a partir da entrevista pode-se inferir que a mesma atividade, no caso a atividade de auditoria, pode ser mais/menos complexa em razão do tempo de realização do trabalho final. Nesse caso, uma auditoria mais célere é considerada pelos auditores entrevistados uma atividade menos complexa, enquanto que auditorias que exigem um tempo maior

de concretização são categorizadas como uma atividade de maior complexidade. É importante observar que nessa classificação que os entrevistados trouxeram ainda não está em discussão a qualidade do serviço final em relação à celeridade, mas tão somente o grau de complexidade das diversas atividades de auditoria.

*“Minha experiência aqui no TCU, dentro dos onze anos que tenho aqui no Tribunal, é bem restrita na área de auditoria e instrução processual. Dentro dos dois tipos de auditoria que eu já fiz, auditoria de conformidade e operacional, eu imagino que as de conformidade seriam as menos complexas, mas não deixam de ser complexas. Elas são mais céleres, podem durar de duas semanas até um mês”. (Aud06)*

*“A auditoria normalmente é o trabalho mais complexo, mais profundo e que demanda mais tempo”. (Aud05)*

Dentre as diversas percepções sobre as atividades de rotina relatadas pelos auditores nas entrevistas, foi observada apenas uma divergência na classificação das atividades quanto ao grau de complexidade. Enquanto a maioria classificou a Tomada de Contas Especial (TCE) como uma atividade menos complexa, alguns auditores a consideram como uma atividade de maior complexidade, por exigir mais concentração e tempo dedicado à atividade. O depoimento a seguir ilustra essa percepção:

*“Prestação de contas é a mais complexa, porque é uma coisa que você tem que avaliar a gestão do gestor durante o ano, então não é uma coisa tão simples. Tomada de contas especial também, geralmente não costuma ser uma atividade muito simples, porque você tem que analisar a legislação, ver qual que foi o erro do gestor e demonstrar aquilo ali trazendo a legislação, a jurisprudência do Tribunal, que a atuação dele foi incorreta por isso e por isso. Então, isso exige que você esteja bem centrado e demanda tempo”. (Aud04)*

No que diz respeito às atividades avaliadas como as mais complexas, o posicionamento da maioria dos auditores entrevistados foi semelhante. Com base nas

entrevistas, os entrevistados relataram que nessas atividades classificadas como mais complexa é necessário prévio planejamento para obter um trabalho de qualidade para atingir a eficiência. Além disso, os auditores também expuseram que há determinadas auditorias que necessitam de maior grau de conhecimento. Conseqüentemente, isso demanda mais tempo de realização do trabalho para se dedicar a pesquisa. Observa-se que nesses casos de auditorias classificadas como mais complexas, os auditores entrevistados levaram em consideração o quesito qualidade e celeridade na prestação de serviço de auditoria, ressaltando assim o comprometimento da excelência do trabalho nos seus resultados. Os depoimentos a seguir ressaltam esse ponto:

*“O que seria mais complexo, em termos de auditoria, é você primeiro planejar uma fiscalização, uma auditoria”.*  
(Aud02)

*“Quando você vai fazer uma auditoria, geralmente você vai ter que ver e conhecer o tema, e se aprofundar muito naquilo para você desenvolver esse trabalho”.* (Aud10)

*“As mais complexas seriam as do tipo operacional, em que você vai estudar um assunto que demanda um tempo maior, porque, além de ser mais complexa, pode ser sobre um tema que o auditor não domina. Então é preciso estudar a fundo para poder conversar sobre com os especialistas de fato”.* (Aud06)

Outro tipo de trabalho mencionado pelos entrevistados e classificado como mais complexos, seriam a análise de contas de um Ministério, as auditorias do tipo operacional e as Prestações de Contas. Segundo os auditores entrevistados, esses trabalhos precisam de maior dedicação e tempo de realização, podendo esse tempo chegar até um ano.

Em suma, os auditores entrevistados compartilharam qual o nível de complexidade de suas atividades no dia a dia, sendo as rotineiras consideradas mais breves e simples. Embora quem trabalhe somente com a atividade de auditoria considere essa uma atividade mais complexa. Ou seja, as auditorias que exigem mais atenção e aprofundamento, são classificadas pela maioria dos auditores como do tipo

complexas, por exigirem maior atenção, dedicação e conseqüentemente, mais tempo para formar um trabalho de qualidade.

#### **4.2 Possibilidade de conciliação entre as expectativas de Celeridade e Qualidade**

O segundo tema investigado trata-se do tema central dessa pesquisa, ou seja, conhecer a percepção dos auditores quanto à relação entre celeridade e qualidade nas atividades de auditoria/fiscalização. Após refletirem sobre os níveis de complexidade das atividades realizadas no dia a dia de trabalho, os auditores entrevistados expuseram como enxergam a relação entre qualidade versus celeridade nesses dois tipos de atividades, tanto nas mais complexas como nas menos complexas. Nesse sentido, foi possível também analisar se a execução de uma tarefa de forma rápida compromete diretamente a qualidade desse trabalho e de que maneira isso ocorre. Por fim, abrangendo a temática principal, foi indagado aos auditores de controle externo se é possível conciliar celeridade e qualidade em serviços de auditoria/fiscalização diante das atividades explanadas nessa pesquisa.

Os auditores entrevistados tiveram opiniões diversas quanto à percepção da relação entre celeridade e qualidade nos serviços de auditoria/fiscalização. Para eles é algo possível, mas é necessário ter prévio conhecimento técnico para ajudar cumprir os prazos estabelecidos, como pode ser verificado abaixo:

*“Quanto à conciliação dos quesitos qualidade e auditoria, nós auditores pelejamos muito para conciliar celeridade e qualidade nas nossas atividades profissionais. A melhor forma de você conciliar isso é tentar ser técnico, o máximo possível, ter muito conhecimento técnico, em informática, nessas coisas, para você tentar cumprir os prazos”. (Aud01)*

Em relação ao paradoxo existente entre “serviços feitos de maneira mais célere podem comprometer sua qualidade” ou ainda “serviços de qualidade tendem a ser feitos de maneira menos célere”, alguns auditores associaram essa questão quanto ao prazo negociado com o supervisor da equipe de auditoria. Outros se

posicionaram a respeito, no sentido de que se um serviço é executado de maneira célere nas atividades do Tribunal, é possível comprometer a qualidade dos trabalhos e ainda prejudicar a União, haja vista o trabalho de auditoria ser um trabalho técnico e por muitas vezes detalhado. Os trechos adiante da entrevista ilustram essa posição:

*“Realmente, o paradoxo, pra mim existe! É bem contraditória essa relação. Corre-se o risco de comprometer a qualidade, de prejudicar pessoas ou prejudicar a União, de deixar de cobrar algo”. (Aud01)*

*“Ter prazo adequado pensando em algumas tarefas, especialmente planejamento de auditoria, é importante. Se você não dá um prazo adequado pra isso, nesse tipo de tarefa, você acaba colocando em risco a qualidade”. (Aud02)*

Em contrapartida, há aqueles que não observam necessariamente essa relação de qualidade e celeridade nos trabalhos de auditoria. De acordo com os auditores que se posicionaram dessa forma, os trabalhos de auditoria/fiscalização podem ser feitos de maneira célere sem prejudicar a qualidade nos seus resultados.

Ainda nesse sentido, os entrevistados trazem outra perspectiva sobre o tema: uma relação entre profundidade e qualidade nos trabalhos de auditoria. A profundidade trazida por eles diz respeito ao nível de complexidade do trabalho de auditoria, ou seja, quanto mais complexa a atividade, mais profunda será e também mais tempo se demandará para a conclusão desse serviço. Em relação às atividades menos profundas, ou seja, as menos complexas, quando observadas as técnicas e ferramentas que o Tribunal oferece, os entrevistados consideraram que essas também podem ser realizadas com qualidade no tempo adequado. Os trechos a seguir explicitam bem essa perspectiva entre a qualidade e a profundidade do trabalho:

*“Eu não vejo tanto essa relação entre qualidade e celeridade, eu vejo uma relação entre profundidade e celeridade. Ou seja, a execução de uma tarefa de forma rápida não compromete a sua qualidade e sim sua profundidade. Pelo contrário, você pode investir muito tempo em uma atividade e fazê-la com baixa qualidade, se não forem seguidas as técnicas que aprendemos a utilizar ou se não houve cuidado na análise dos dados que você coletou”. (Aud05)*



*“Eu acho que dá pra você fazer todos os trabalhos com qualidade. Não é porque você não tem tempo que você não pode fazer com qualidade. É diferente. Eu entendo diferente: profundidade de análise com qualidade. Você é designado para uma auditoria e você tem um determinado tempo. Então você vai se organizar, vai se planejar para que naquele tempo, ou seja, com o tempo que lhe foi dado, você vai fazer a auditoria e aí, a profundidade da análise, vai ser do tempo que foi dado a você (...). Todo o nosso trabalho tem prazos para serem concluídos. Se a pessoa tiver um prazo, e a pessoa trabalhar com empenho, ela trabalha com uma profundidade maior e isso acaba resultando em uma melhor qualidade”.*  
(Aud08)

Reforçando esse ponto, alguns auditores entrevistados trouxeram a perspectiva de que é possível conciliar essa relação entre qualidade e celeridade nos seus serviços. De acordo com eles, as atividades de auditoria consideradas menos complexas apresentam maior celeridade, pois o Tribunal já oferece todos os recursos necessários que auxiliam no processo, e sem perder de vista a qualidade no produto final apresentado. Enquanto que nas atividades mais complexas, embora tenham fixada uma meta de prazo a cumprir, exige do auditor maior profundidade de análise, conseqüentemente mais tempo de preparação para que os resultados sejam adequados e de qualidade. O depoimento a seguir ilustra bem o que os auditores pensam a esse respeito:

*“Eu entendo que essa questão de celeridade e qualidade ela tem a ver (essa ambigüidade) até certo ponto. Porque, na verdade, se eu tenho um trabalho de menor complexidade, eu posso fazer ele mais rápido. Agora se eu tenho um trabalho complexo, que exija um maior tempo para eu fazê-lo, o Tribunal dá esse tempo. Então, eu não vejo esse problema ocorrer aqui. Então, eu acho o seguinte: tanto os trabalhos que fazem com maior celeridade aqui, quanto os que fazem com um prazo maior, todos eles saem com a qualidade adequada. Em minha opinião é possível e necessário para um auditor conciliar essa relação entre qualidade e celeridade em seus serviços”.* (Aud07)

É importante destacar que independentemente do tipo de trabalho que os auditores vão realizar e do tempo que vão precisar para concluir, a qualidade é requisito fundamental na apresentação final dos seus trabalhos.

*“A gente trabalha com prazo, não tem como fugir, mas também não tem como fugir da qualidade. A qualidade é uma exigência, tem que ter norma sobre isso pra gente seguir”.*  
(Aud04)

Assim, segundo os entrevistados, é mais importante um trabalho de auditoria bem feito do que o tempo que vão precisar para executá-lo, pois o tempo de realização pode ser negociado com o supervisor da auditoria, de acordo com a profundidade ou complexidade do trabalho.

Houve, ainda, auditores que apresentaram como limitação na conciliação da celeridade e qualidade, o possível fato de o auditor não possuir uma bagagem de conhecimento técnico e principalmente experiência na área. Nesse caso, isso demanda maior tempo para o auditor se atualizar e apresentar um trabalho excelente. O depoimento a seguir ilustra bem o que os auditores pensam a esse respeito:

*“(...) É bem complexa essa relação, viu? Pode ter casos que realmente possa comprometer, porque o prazo que você tem pra fazer uma auditoria muitas vezes não é considerado se você tem o conhecimento prévio daquele determinado assunto, e você tem aquele prazo, independentemente de qualquer coisa. Se você tem o conhecimento, a qualidade talvez não seja comprometida porque você já conhece. Agora, se você tem o mesmo prazo e um determinado tema que você não conhece, talvez, cumprir esse prazo possa comprometer a qualidade sim! Porque talvez você não tenha tanto conhecimento para trabalhar sobre esse assunto. É possível conciliar celeridade/qualidade desde que os prazos sejam bem negociados. Se o auditor tem o conhecimento prévio sobre o serviço, por exemplo, ele faz um levantamento de requisitos (antes de começar a auditoria), porque já se conhece mais o tema, os riscos, os problemas, e etc. Facilita bastante e não há comprometimento de nenhuma das partes. Contudo, quando não se conhece o tema, pode ser que comprometa, mas pode ser que não comprometa a*

*questão da celeridade. Porque, talvez você consiga realmente fazer um bom trabalho com qualidade naquele prazo. Talvez o tema não seja tão complexo, mas, se o tema for uma questão mais complexa, talvez possa comprometer a qualidade/celeridade". (Aud10)*

A seguir será explicitada mais detalhadamente a percepção dos auditores quanto aos fatores que limitam a relação entre a celeridade e qualidade nos trabalhos de auditoria/fiscalização, e, também, os fatores que ajudam a aperfeiçoar essa relação.

#### **4.3 Limitadores e facilitadores da conciliação entre Celeridade e Qualidade**

O último tema abordado foi sobre os obstáculos e limitações apresentadas no dia a dia dos auditores entrevistados para a conciliação entre o quesito celeridade alinhando com excelência ao quesito qualidade em sua prestação de serviço público, tratando-se no caso, do controle externo. Investigou-se também o que o Tribunal de Contas da União tem proporcionado aos auditores de controle externo como aperfeiçoador e facilitador para que os seus trabalhos cumpram os quesitos celeridade e qualidade.

Quando foi tratada essa questão das limitações para a conciliação da celeridade e da qualidade na atividade de auditoria do Tribunal de Contas da União, os auditores foram categóricos ao dizer que o grande problema é a possível “ausência de conhecimento”. Mas, na fala de cada um, ficou especificado o que eles entendem sobre essa possível “ausência de conhecimento”, e foram divididos da seguinte forma: menor experiência na área auditada, a familiarização com as ferramentas que o Tribunal dispõe, e, ainda, a relação com terceiros.

Sabe-se que a atividade de auditoria/fiscalização é uma atividade de inteligência que busca a aprendizagem contínua e o autodesenvolvimento nas mais diversas áreas. Logo, a “ausência de conhecimento” se refere a uma área específica

a ser auditada. Isso se justifica porque os auditores de controle externo lidam com as mais diversas áreas de conhecimento de auditoria que muitas vezes não é a do seu domínio. Alguns auditores se intitulam como o “clínico geral” (Aud01), aquele que precisa conhecer de tudo um pouco. Os depoimentos a seguir ilustram bem essa percepção:

*“Se pegar um auditor que acabou de entrar no Tribunal, que veio de outras áreas, ele vai desenvolver, mas vai demorar mais tempo. Se você pegar um contabilista da área pública, ele vai fazer com maior facilidade, de forma mais direta, fazendo melhor do que aquele que vem de outras áreas. É necessário qualificar as pessoas de acordo com suas atuações... é o que se vislumbra. E aqui no Tribunal tem gente de diversas áreas de conhecimento: psicólogo, administrador, contador, advogado, gente do meio artístico, todos eles inteligentes, competentes, mas, não é a mesma coisa que mexer com finanças públicas. O que dificulta mesmo essa questão da celeridade caminhar junto com a qualidade em serviços de auditoria é o conhecimento”. (Aud01)*

*“O problema é assim, como a gente trabalha com "um mundo" de diferentes áreas, de objetos de controle, então, você precisa conhecer antes (...) Você vai ter que estudar várias coisas sobre uma política pública feita para a agricultura, e aquilo, e toda aquela formação que você teve vai te ajudar a compreender as coisas, mas, na complexidade de se planejar uma ação de controle, uma fiscalização, tá aí: na necessidade de você ter que estudar o objeto que será auditado, antes”. (Aud02)*

*“O que poderia prejudicar o processo de celeridade e qualidade no serviço seria uma experiência menor sobre o tema e a necessidade de estudar um pouco mais. Se for preciso estudar um pouco mais, será preciso mais tempo. Um auditor que está começando e possui uma bagagem muito pequena ainda, ele vai levar mais tempo pra pesquisar e estudar as coisas. Talvez ele precise de um tempo maior pra fazer uma auditoria que exige uma grande avaliação”. (Aud04)*

Para alguns auditores entrevistados, além da pouca experiência ou nível de conhecimento na área, é possível ainda que o auditor não esteja familiarizado com

as ferramentas que o Tribunal oferece para facilitar as atividades rotineiras. No entanto, com base na entrevista, os auditores relatam que esse obstáculo é resolvido conforme o decorrer do tempo, pois o auditor vai se adaptando e tornando o processo mais célere, revertendo essa situação, conforme o relato a seguir:

*“A principal barreira nesse processo entre qualidade e celeridade seria a deficiência do auditor no uso das ferramentas que o Tribunal disponibiliza. Porque o Tribunal fornece sim formas de você trabalhar com qualidade e, na questão da rapidez, com a experiência cada vez mais o auditor vai ficando mais ágil. Ele vai pegar aquela mesma ferramenta que antes ele usava um tempo maior pra conseguir entregar e, conforme adquire experiência e capacitação, vai conseguindo desenrolar isso um pouco mais rápido”. (Aud05)*

Também, segundo alguns dos auditores entrevistados, é necessário que haja sempre um diálogo entre as equipes de trabalho, com números suficientes de auditores para não comprometer a qualidade nas decisões. Ademais, de acordo com os entrevistados, a questão da celeridade pode ser tratada como pessoal, se o auditor observa que o prazo está curto, cabe a ele se dedicar mais ao trabalho para concluir em tempo hábil, conforme o relato a seguir:

*“O que às vezes dificultou esse quesito no processo de auditoria do TCU foi mais a complexidade e o curto prazo de certos casos, além da falta de gente. (...) A conversa com outra pessoa é fundamental pra você tomar uma decisão com mais objetividade, qualidade e até mais correta. Porque o nosso grande problema é esse, você fazer uma auditoria extremamente técnica. Se você chega ao gabinete do ministro e não consegue demonstrar pra ele a existência da irregularidade, fundamentada corretamente, é nulo o seu trabalho”. (Aud03)*

Para alguns dos auditores entrevistados, a limitação também se encontra em terceiros, pois por mais que eles façam os trabalhos com celeridade e qualidade adequada, algumas informações e documentos essenciais para desenvolver o trabalho dependem da disponibilidade de outras pessoas ou outros órgãos relacionados, e que não possuem as mesmas ferramentas que o Tribunal de

Contas da União disponibiliza para aperfeiçoar e agilizar o processo de realização do trabalho, conforme o relato a seguir:

*“Agora, o que dificulta, é que quando você faz uma auditoria muitas vezes você depende de terceiros. Por exemplo, quando você faz uma solicitação de documento, então, você depende que ele atenda no prazo. E dependendo da complexidade, também, aquilo já tem um impacto no seu trabalho”. (Aud09)*

*“O impedimento nessa relação entre celeridade e qualidade está na obtenção de informações necessárias pra tomar a decisão em mãos. Muitas vezes em uma instrução, você precisa tomar uma decisão. Se a pessoa é culpada por determinado débito ou se elidiu determinada irregularidade, pra tomar essa decisão tem que ter as informações em mãos”. (Aud06)*

Em se tratando de aperfeiçoamento na relação de qualidade e celeridade, os auditores entrevistados foram unânimes em dizer que o TCU dispõe de uma estrutura física e operacional muito boa, a qual atende todas as necessidades de trabalho. Exemplo disso é a qualidade dos computadores/software, o novo sistema *e-TCU* e os processos, que passaram de papel para totalmente eletrônicos. Ainda, segundo eles, o Tribunal faz o controle de qualidade revisando o serviço em cada nível, a fim de garantir esse quesito ao final do trabalho.

Além disso, os entrevistados relataram que desde o curso de formação eles têm contato com as ferramentas de levantamento de dados, técnicas de entrevista e escrita. Os auditores também foram unânimes em dizer que há bastante investimento em cursos como meio de capacitação e treinamentos oferecidos, que contribuem para o desenvolvimento profissional e auxiliam nos trabalhos de auditorias.

*“O Tribunal tem ferramentas que nos auxiliam a sermos céleres quando possível. Existem duas: os sistemas computacionais e os treinamentos. Na primeira vertente, tanto a máquina como o computador que você usa, te dá condições*

*de trabalhar sem que ele fique te atrasando. Os computadores atuais, suficientemente rápidos pra rodar os programas que precisamos, e os sistemas computacionais, como o de coleta de informações, nos ajudam a preencher informações de forma mais rápida. Existem alguns relatórios na área de auditoria de conformidade que são feitos em sistemas, que eu trabalhei muito, em que você utiliza o sistema pra preencher os campos com informações e depois ele monta o relatório. Por outro lado, está a parte do treinamento, que é fundamental pra que você possa obter conhecimento pra atuar em um trabalho. Ele é muito importante, contínuo e dinâmico. Nós precisamos de treinamento à medida que as coisas vão evoluindo, mas muitas vezes a gente não tem condições de participar destes porque precisamos cumprir com os prazos de auditoria e instrução".*  
(Aud6)

Em suma, observa-se que Tribunal de Contas da União é bastante instrumentalizado e proporciona melhorias constantes para o processo de trabalho nos quesitos celeridade e qualidade. A sistematização da informação e principalmente o sistema eletrônico, auxiliam no desenvolvimento célere para obter uma atividade de qualidade nas auditorias e fiscalizações.

## 5. DISCUSSÃO

### 5.1 Implicações para a teoria e para a prática

O quadro a seguir apresenta de forma sucinta os principais achados dessa pesquisa:

**Quadro 1: Quadro resumo dos principais achados da pesquisa**

<b>Atividades menos complexas</b>	Portarias de fiscalização e papeis de trabalho; Expedir ofícios aos órgãos; Análise de contas padronizadas; Levantamentos; Processos de Tomada de Conta Especial (TCE).
<b>Atividades mais complexas</b>	Planejamento de auditorias e fiscalizações; Auditoria de conformidade; Prestação de contas; Análise de contas; Tomada de Conta Especial (TCE).
<b>Possibilidades de conciliação das expectativas entre celeridade e qualidade</b>	As opiniões foram diversas, a saber: 1. É difícil conciliar celeridade e qualidade; 2. A relação entre celeridade e qualidade é contraditória; 3. É possível conciliar celeridade e qualidade nas atividades menos complexas; 4. Uma nova perspectiva sobre a temática: A conciliação se dá pela profundidade do trabalho e a qualidade na execução.
<b>Limitadores da conciliação entre celeridade e qualidade</b>	Ausência de conhecimento prévio (menor experiência na área auditada, familiarização com as ferramentas do Tribunal e a relação com terceiros);



<b>Facilitadores da conciliação entre celeridade e qualidade</b>	Sistemas eletrônicos modernos, rápidos e de alta qualidade; Treinamentos e cursos de capacitação; Controle de qualidade em cada nível de trabalho; Estrutura de qualidade e adequada.
--	--

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da análise das entrevistas.

A partir do Quadro 1, elaborado com base nas entrevistas coletadas nesse trabalho, pode-se observar que as atividades menos complexas desenvolvidas pelos auditores são as portarias e fiscalizações, a expedição de ofício a outros órgãos, a análise de contas (quando estas já estão padronizadas pelo sistema do TCU), os levantamentos e a Tomada de Contas Especial (TCE). Enquanto que as atividades consideradas mais complexas são o planejamento de uma auditoria ou fiscalização, principalmente as auditorias de conformidade. Também, a prestação e análise de contas. Alguns auditores classificaram a Tomada de Conta Especial como uma atividade mais complexa.

Em relação à possibilidade de conciliação entre celeridade e qualidade nas atividades de auditoria as opiniões foram diversas. Conforme mostra a tabela, existem quatro opiniões a respeito: é difícil conciliar celeridade e qualidade; a relação entre celeridade e qualidade é uma relação contraditória; é possível conciliar celeridade e qualidades nas atividades menos complexa; A conciliação se dá pela profundidade do trabalho e a qualidade na execução.

Os entrevistados também trouxeram uma nova perspectiva sobre a temática, de que a relação se dá pela profundidade e qualidade na execução do trabalho. Apresentaram, ainda, como limitação da relação entre qualidade e celeridade a possível ausência de conhecimento prévio na área auditada e como facilitador dessa relação os sistemas eletrônicos modernos, rápidos e de alta qualidade. Além disso, o Tribunal também oferece cursos de capacitação e treinamentos, bem como uma estrutura de qualidade.

A partir da teoria, aludiu-se indicadores de desempenho para aferir e investigar a qualidade e celeridade nos serviços da Administração Pública brasileira, bem como a sua eficiência, haja vista o interesse público nessa relação. No contexto

dos auditores de controle externo entrevistados, buscou-se a percepção deles sobre a relação desses indicadores nas suas atividades cotidianas de auditoria e fiscalização no Tribunal de Contas da União. Logo, o tema central dessa pesquisa trouxe implicações para a teoria e para a prática, pois os indicadores de desempenho delimitados no referencial teórico acerca da celeridade e qualidade nos serviços públicos foram apresentados diante da percepção dos auditores entrevistados.

Em relação ao quesito qualidade, Feigenbaum (1994), a define como uma filosofia de gestão para atingir a excelência, entendendo-a como o único objetivo da organização. Os auditores entrevistados mostraram que a qualidade é um quesito muito importante, mas não o único objetivo da organização, como os autores falam. Além disso, os trabalhos de auditoria e fiscalização foram apresentados pelos entrevistados, e a execução destes são claramente embasados nos princípios de qualidade planejados pela teoria de Godinho e Neto (2001), ao ser orientado para os clientes; ter envolvimento e consciencialização de todos para a qualidade; atribuição clara das competências; controle dos fornecedores; ações corretivas; controle contínuo dos sistemas; auditorias periódicas.

Em geral, a maioria dos auditores entrevistados entende que a qualidade é uma exigência da organização. Apesar de a qualidade ser essencial, outros pontos são fundamentais para a conclusão do seu trabalho quando eles dependem de outras fontes, de outros órgãos e pessoas para finalizar um serviço, por exemplo. Ademais, eles também trabalham com prazos e tem o dever de ser eficientes, o que nos leva a compreender sua percepção sobre a celeridade nos serviços de auditoria e fiscalização.

Quanto à eficiência, tratada nesta pesquisa como celeridade, Carvalho Filho (2014) afirma que a eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Assim, é notório que, a maioria dos auditores entrevistados estão alinhados com o entendimento do autor, ao afirmarem que o prazo para entregar um trabalho de qualidade depende além do tipo de atividade, da pessoa que está realizando esse trabalho, ou seja, cabe a ela se dedicar ao prazo necessário para a conclusão, sem perder de vista a qualidade.

Conforme Carvalho Filho (2014), o dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Assim, em consonância com o autor, os auditores entrevistados foram unânimes em dizer que um trabalho de auditoria/fiscalização, independentemente do prazo pactuado, é mais importante o quesito qualidade, visto que, é de interesse da Administração Pública o cumprimento desse quesito, a fim de que se atinja um melhor desempenho organizacional e também supra as expectativas da sociedade. Esse ponto destacado pelos auditores entrevistados reforça o que Tonet (1994) diz ao relacionar a qualidade pública com a cidadania. Diante disso, essas questões trazem a tona como os auditores entrevistados conciliam esses dois indicadores de desempenho na sua relação de trabalho: o dever de ser eficiente, se atentando aos prazos aliado a uma apresentação de trabalho com qualidade.

No que diz respeito à conciliação entre celeridade e qualidade, os auditores entrevistados tiveram opiniões diversas a depender do grau de complexidade do trabalho que vão realizar e do nível de profundidade e técnica que esse trabalho exige. A literatura acerca dessa temática abrange o universo das demandas litigiosas no âmbito jurídico, sendo Gaspar (2008), Sousa et al. (2013), Gomes et al. (2013) e Silva (2006) os principais autores que versaram sobre isso. Conforme exposto por esses autores, no contexto jurídico, há uma desproporção entre a demanda de trabalho e o pessoal encarregado de realizar, além de lidar com a morosidade constante na prestação jurisdicional. Quanto aos serviços de auditoria/fiscalização, de acordo com os entrevistados, essa relação não é observada. O contexto dos auditores é diferente. Eles trabalham com prazos e também prezam pela qualidade do serviço, mas a relação entre celeridade e qualidade do seu trabalho vai depender do tipo de atividade a ser desempenhada. Conforme os auditores relataram, as atividades mais simples e rotineiras levam menos tempo, enquanto que uma atividade mais profunda exige mais dedicação e poderá levar meses para a concretização.

Quanto aos maiores obstáculos enfrentados pelos auditores nos dias atuais em busca dessa conciliação e aplicação real da celeridade acompanhada da qualidade, a teoria pesquisada apontou que quando os servidores possuem qualificação, as atividades da Administração são exercidas com maior eficiência

(Carvalho Filho, 2014). Assim, essa teoria se sustenta para explicar a morosidade da prestação do serviço de auditoria quando um auditor ainda não possui uma bagagem de conhecimento suficiente para o desenvolvimento das novas atividades ou é novo na Secretaria.

O Tribunal de Contas da União, ao gerir o desempenho da organização acautela o sucesso estratégico, sustentado não só na melhoria do comportamento dos seus membros, como também no investimento em cursos de capacitação para os auditores e principalmente em tecnologias para a evolução dos aspectos organizativos, tecnológicos e processuais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar a percepção dos auditores de controle externo do Tribunal de Contas da União a respeito da relação entre a qualidade e celeridade nos trabalhos de auditoria/fiscalização. Os resultados da pesquisa ajudam a desconstruir o mito de que um trabalho feito de maneira célere é necessariamente um trabalho com menos qualidade.

O estudo ajuda a mostrar como são as diversas atividades desempenhadas pelos auditores e o grau de complexidade delas. E ainda, como a prestação de um serviço de qualidade alinhando com a celeridade impacta nessas diferentes atividades. Compreender a percepção dos auditores a respeito dessa temática é essencial para que os serviços prestados e os resultados gerados por suas atividades sejam compatíveis com aquilo que a sociedade espera. Uma auditoria e fiscalização de qualidade requer auditores capacitados e treinados para o exercício de suas funções. Nesse sentido, o estudo mostrou que o Tribunal de Contas da União vem cumprindo bem o seu papel ao disponibilizar ferramentas adequadas e tecnologias para os auditores.

O estudo tem algumas limitações. A principal delas é a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Existem vários auditores de controle externo no Tribunal de Contas da União que são responsáveis pelas áreas de auditoria e fiscalização. Certamente, seriam necessárias muitas outras entrevistas para que uma perspectiva fiel e abrangente desses profissionais possa ser traçada. Da mesma forma, seriam necessárias entrevistas com mais auditores de outras Secretarias de Controle Externo, além da SecexAmbiental, para que contemplasse no estudo a diversidade dos trabalhos realizados pelos auditores.

No campo teórico, esta pesquisa poderá vir a contribuir com a área da Administração Pública que estuda o Controle Externo, tema ainda pouco investigado na literatura. E também contribui para os estudos mais sistematizados em relação à qualidade e celeridade na área de auditoria e fiscalização de controle externo. No campo prático, os resultados podem ser úteis à Administração Pública brasileira, tendo em vista o Tribunal de Contas da União ser importante órgão de

controle/fiscalização no Brasil. Assim, a relação entre celeridade e qualidade no controle externo pode auxiliar a instituição, podendo ser usada como uma ferramenta para avaliar qualitativamente a produção das atividades de auditoria e fiscalização, e, também, pode servir como orientação prestando esclarecimentos sobre sua importância aos participantes e para a comunidade que utiliza os seus serviços, visto que a eficiência pública é imprescindível para a sociedade. Portanto, isso gera um insumo para uma melhor atuação desses gestores, em prol da União e da sociedade.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se que outros estudos também sejam realizados em outras secretarias do Tribunal de Contas da União, a fim de se verificar a compatibilidade dos dados aqui apurados, e compará-los com outras realidades. O Tribunal de Contas da União possui em sua estrutura organizacional de controle externo quatro grandes coordenações que trabalham com as mais diversas áreas de fiscalização e auditoria, as quais constituem grandes fontes de pesquisa acadêmica nessa área, principalmente, por lidarem com assuntos que a SecexAmbiental não lida diariamente, como a questão de obras, por exemplo, no caso de atividades mais recentes que o Brasil realizou como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, o que pode também oferecer subsídios para se avaliar a celeridade e a qualidade daquilo que se tem produzido nessas Secretarias, em quanto tempo e de que forma.

Um estudo mais aprofundado nas demais Secretarias de Controle Externo poderá gerar insumos para um possível rearranjo daquilo que se tem nos dias de hoje no Tribunal de Contas da União, e até mesmo para questionar suas esferas de competências e controle externo.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, Cristiane Sonia. **Qualidade de serviços de assistência à saúde: o tempo de atendimento da consulta médica**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo; Edição 70, 2011.

CÂMARA, P; GUERRA, P; RODRIGUES, J. **Novo Humanator - Nova Edição**, Lisboa: Publicações Dom Quixote. 2007.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro. Edições 27, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total**. Makron Books, 1994.

GASPAR, António Henriques. O Tempo Judiciário e a Qualidade da Decisão - Eficiência do Sistema e Eficácia da Decisão. **Revista on-line Julgar**, n. 5, p. 19-27, 2008.

GITLOW, Howard S.; LOREDO, Elvira N. Total Quality Management at Xerox: a case study. **Quality Engineering**, v. 5, n. 3, p. 403-432, 1993.

GODINHO, Maria João; NETO, Sónia Cristina. **Qualidade: uma prática secular**. 2001.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro , v. 47, n. 2, abr. 2013 .

HEINRICH, Carolyn. **Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público**. In: PETERS, Guy; PIERRE, Jon (Org.). *Administração pública: coletânea*. São Paulo: Editora Unesp, 2010

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. **Razoável duração do processo. A celeridade como fator de qualidade na prestação da tutela jurisdicional**. *Jus Navigandi*, 2009

MADUREIRA, César. **A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública**. *A reinvenção da Função Pública*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. **Revista Sociedade e Trabalho**, v. 33, p. 27-43, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

NETO, Wilson Rocha de Almeida. **Inteligência e contra-inteligência no Ministério Público**. Belo Horizonte: Dictum, 2009.

OLIVEIRA, Aroldo Cedraz. **O Controle da Administração na Era Digital**. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

OSBORNE, S. P., BOVAIRD, T., MARTIN, S., TRICKER, M., & WATERSTON, P. (1995). **Performance management and accountability in complex public programmes**. *Financial Accountability & Management*, v. 11, p. 19-37, 1995.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.



RAMOS, Alberto Guerreiro. **Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais: Apresentação de um Paradigma. A Nova Ciência das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Autores Associados, 1995.

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. **Direito e Administração da Justiça**, p. 113, 2006.

SOUSA, Isabella Saldanha; GOMES, Magno Frederici. **A efetividade do processo e a celeridade do procedimento em detrimento dos princípios constitucionais do contraditório, da ampla defesa e da isonomia: o mito da urgencialidade.** 2013.

TONET, Helena Correa et al. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994.

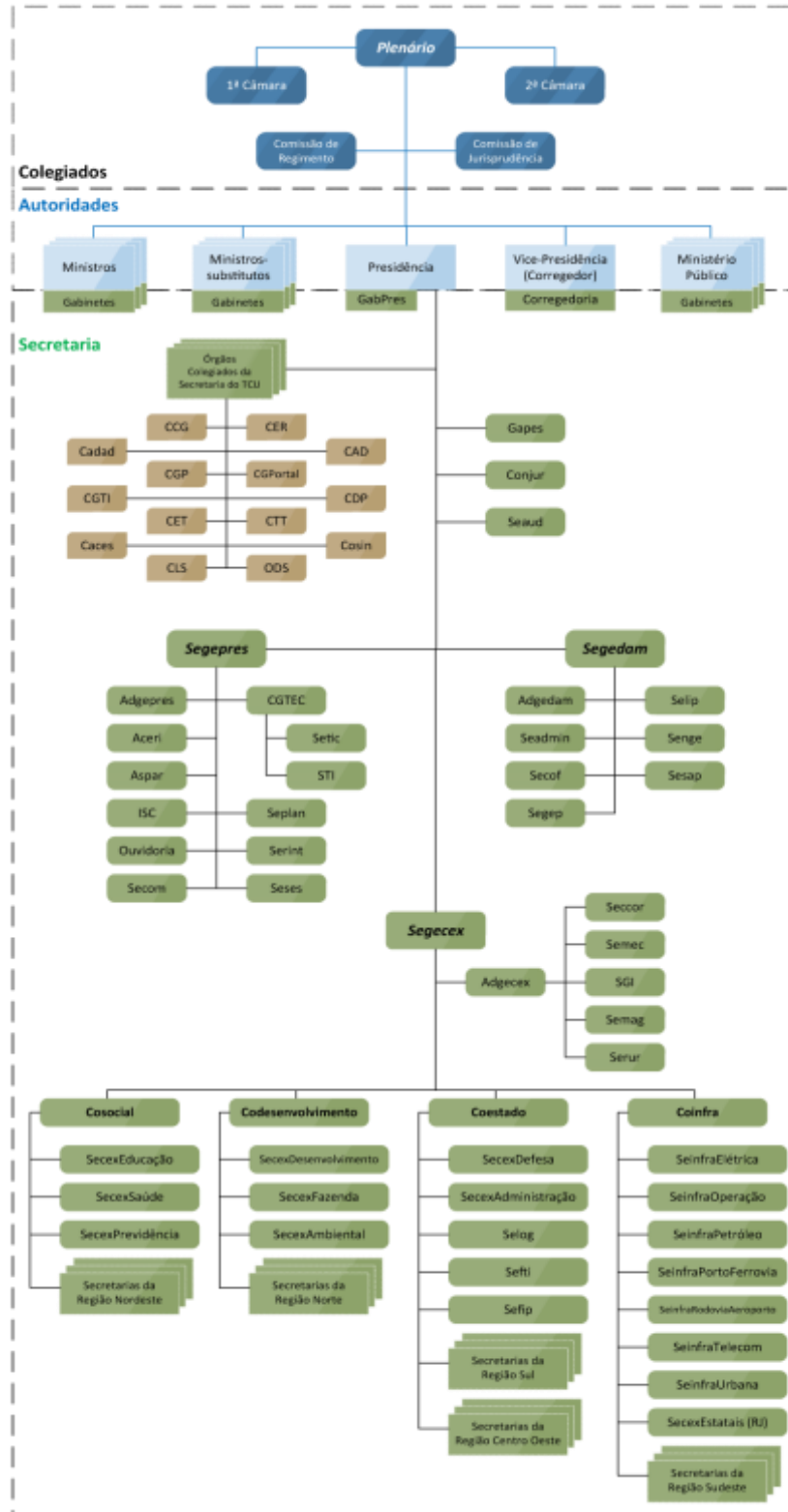
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Portaria nº 142**, de 8 de julho de 2005. Institui o Serviço de Gestão de Informações Estratégicas para as Ações de Controle Externo no âmbito da Secretaria-Geral de Controle Externo.

VIEIRA, M. M. F. et al. Indicadores de qualidade na administração municipal: um estudo exploratório na prefeitura da cidade de Recife. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 69-91, jan./abr. 2000.

VUORI, H. A qualidade da saúde. **Cad. Ciência e Tecnologia**, v. 3, p. 17-24, 1991.

# ANEXO 1

## Organograma do Tribunal de Contas da União



## APÊNDICE 1

### **Roteiro de entrevista com Auditores de Controle Externo da SecexAmbiental/TCU:**

1. Descreva sucintamente as atividades de auditoria e fiscalização realizadas por você.
2. Classifique as atividades no item anterior por seu nível de complexidade e discorra sobre aquelas que lhe tomam mais tempo.
3. Como você percebe a relação entre as expectativas de qualidade e celeridade nas atividades mais complexas e nas menos complexas?
4. Você considera que a execução de uma tarefa de forma rápida compromete a qualidade do resultado? Justifique sua resposta.
5. Em sua opinião, é possível conciliar celeridade e qualidade em serviços de auditoria e fiscalização? Cite alguns exemplos.
6. Em sua opinião, o que impede um auditor de cumprir com celeridade e qualidade a prestação do serviço de controle externo? E o que facilita isso?

## APÊNDICE 2

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, Auditor Federal de Controle Externo do TCU, aceito participar da pesquisa intitulada **“CELERIDADE E QUALIDADE NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU”** desenvolvida pelo acadêmico/pesquisador Túlio de Paiva, estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília - UnB, sob matrícula nº 10/0005993, e, assinando este termo, permito que ele obtenha gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica.

Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As referidas gravações de voz ficarão sob a propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e sob a guarda do mesmo.

TCU - Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

---

(Assinatura do entrevistado)

#### INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:

Tempo que trabalha no TCU \_\_\_\_\_

Área de formação (Graduação, Pós, Mestrado, Doutorado, etc.)

---