



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

NICK ANDREW PEREIRA UGALDE

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: uma análise dos
resultados das Auditorias de Avaliação da Gestão da CGU
no Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

NICK ANDREW PEREIRA UGALDE

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: uma análise dos
resultados das Auditorias de Avaliação da Gestão da CGU
no Distrito Federal**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Josias Rodrigues Alves

Brasília – DF

2011

Ugalde, Nick Andrew Pereira.

A avaliação de desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior: uma análise dos resultados das Auditorias de Avaliação da Gestão da CGU no Distrito Federal / Nick Andrew Pereira Ugalde. – Brasília, 2011.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Josias Rodrigues Alves, Departamento de Administração.

1. Avaliação da Gestão. 2. Auditoria em Instituição Federal de Ensino Superior. 3. Melhoria da Gestão Pública. I. Título.

NICK ANDREW PEREIRA UGALDE

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: uma análise dos
resultados das Auditorias de Avaliação da Gestão da CGU
no Distrito Federal**

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

Nick Andrew Pereira Ugalde

Esp. Josias Rodrigues Alves
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 28 de novembro de 2011.

Dedico este trabalho a todos aqueles que fizeram parte dessa jornada acadêmica, que também foi um caminho de muitos aprendizados sobre a vida e repleto de bons momentos.

Dedico especialmente aos meus familiares, pois que privados diversos e longos momentos de minha companhia.

Carinhosamente ao meu pai, ao qual não precisarei falar qualquer palavra...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, por todo o sentido que deu a minha vida.

Agradeço aos meus pais – Cecília e Miguel –, aos quais nunca poderei retribuir o sacrifício que fizeram para que eu pudesse ter uma vida melhor, digna e honesta. Embora não consiga expressar com palavras, não me esqueço um segundo sequer disso.

Aos meus irmãos, especialmente por terem aprendido a lidar com minhas diferenças e dificuldades.

Aos meus sobrinhos, para os quais também tento ser uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus avós, mormente ao Vô Francisco Vitoriano, pois, mesmo não o conhecendo, nada impediu que vivesse em minha vida e inspirasse em mim os melhores exemplos de caráter e hombridade.

Aos tios queridos, primos, demais familiares e inúmeros colegas.

À UnB, à UAB, ao Tutor Josias (pela paciência e confiança), à Tutora Alessandra (pela maneira única de ser), ao brilhante Jonilto (pela inteligência que me fez gostar desde o início dessa Ciência), bem como aos demais tutores e colaboradores desse belo projeto de educação à distância.

Ao reconhecer-se [...] à administração, um papel criativo de modo a adaptar-se a evoluções inesperadas, impõem-se, como corolário do Estado de Direito, o reforço, relativamente a esta administração, do controlo político e jurídico. Trata-se, portanto, de conciliar o princípio da legalidade da administração como o princípio da oportunidade ou optimidade, de forma a administração poder assegurar com eficiência a realização do bem comum sem comprometer as garantias do Estado de Direito. O princípio da eficiência da administração ergue-se a princípio constitutivo do princípio da legalidade, desde que isso não signifique preterição das dimensões garantísticas básicas de um Estado de direitos. Estas garantias ficariam, por exemplo, comprometidas se as tarefas atribuídas à administração se transformassem em “cheque em branco” a uma burocracia ou tecnocracia sem transparência democrática [...] e isentas de quaisquer mecanismos de controlo da natureza política ou jurisdicional.

José Joaquim Gomes Canotilho

RESUMO

Trata a presente pesquisa de uma análise acerca da contribuição dos trabalhos de Auditoria de Avaliação da Gestão realizados pela Controladoria-Geral da União (CGU) para a melhoria da gestão da Universidade de Brasília (UnB). Consistiu a pesquisa em exame e detalhamento de relatórios de auditoria de quatro exercícios (2005, 2006, 2007 e 2009), para o que se considerou a doutrina administrativista que versa sobre avaliação de desempenho, busca de melhorias na prestação de serviços públicos, especialmente à luz dos princípios constitucionais da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, dentre outros. Realizou-se, ainda, pesquisa em referenciais teóricos da área de Administração Pública. Por fim, os resultados da pesquisa apontaram para a evolução do controle interno, no sentido de que as eventuais constatações foram sendo detalhadas e mais pontuais, bem como foi possível perceber o reflexo das ações de controle na reorganização e aprendizado organizacional da UnB. Não obstante as melhorias, também se verificou limitação no que pertinente à implementação efetiva de um orçamento por desempenho, em que as ações ou programas com realização física abaixo das metas pactuadas ou estabelecidas no nível orçamentário seriam objeto de reavaliação, justificação e, em último caso, supressão do quadro de alocação dos créditos orçamentários. Consistiu o estudo em exame documental, com embasamento dos trabalhos referenciados.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Auditoria em Instituição Federal de Ensino Superior. Melhoria da Gestão. Gestão Pública.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funções Orçamentárias	32
Tabela 2 – Subfunção Ensino Superior e Função Judiciária	32
Tabela 3 – Controles da Gestão.....	39
Tabela 4 – Gestão Operacional.....	39
Tabela 5 – Gestão Orçamentária	39
Tabela 6 – Gestão Financeira	39
Tabela 7 – Gestão Patrimonial	40
Tabela 8 – Gestão de Pessoas	40
Tabela 9 – Gestão de Suprimentos de Bens/Serviços	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants* (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCCI – Comissão de Coordenação de Controle Interno

CESPE – Centro de Seleção e de Promoção de Eventos

CGU – Controladoria-Geral da União

CPGF – Cartão de Pagamento do Governo Federal

DN – Decisão Normativa

FINATEC – Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos

FUB – Fundação Universidade de Brasília

FUBRA – Fundação Universitária de Brasília

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IN – Instrução Normativa

INTOSAI – *Internacional Organization of Supreme Audit Institutions* (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores)

LOTUCU – Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União

MEC – Ministério da Educação

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

SCI – Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal

SFC – Secretaria Federal de Controle

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIGPlan – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

STF – Supremo Tribunal Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UnB – Universidade de Brasília

URP – Unidade de Referência de Preços

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do Assunto.....	11
1.2	Formulação do Problema.....	13
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Caracterização da organização, setor e área	34
3.2	Caracterização da pesquisa e técnicas.....	35
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	49
	REFERÊNCIAS.....	53

ANEXOS

Anexo A – Não localização de relatório de auditoria

Anexo B – Data da publicação na internet de relatório

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Assunto

Falar de desempenho no contexto da Administração Pública requer alguns esclarecimentos sobre a essência dessa relevante estrutura que no Brasil, República Presidencialista e democrática, é responsável pela prestação dos serviços públicos diversos e formulação, implementação, avaliação e monitoramento das políticas públicas. De início, importa saber que o tema proposto – avaliação de desempenho de Instituição Federal de Ensino Superior – IFES a partir de trabalhos de auditoria realizados pela Controladoria-Geral da União – CGU no Distrito Federal –, parte do pressuposto de que se trata de atividade essencial ao Estado, com fundamento no princípio republicano, atendimento ao disposto do Texto Constitucional (mormente os princípios da legalidade, moralidade e eficiência e as regras insertas no trecho que trata do controle interno e suas funções) e nos modelos administrativos que se sucederam e mantêm hoje relação de aprimoramento.

O princípio republicano implica no compartilhamento do bem público em abstrato, de forma que, por ser a "coisa" pública, todos têm o devido direito de receber ou tomar as contas daqueles que a gerenciam.

Essa avaliação da gestão do patrimônio público, ou melhor, numa visão mais geral, do Estado em ação em dado período, faz-se, na atualidade, não apenas em parâmetros de conformidade com a lei, mas também em observância aos aspectos de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, dentre outros.

A função administrativa do Estado é exercida conforme modelos administrativos, de que se podem citar os modelos patrimonialista, burocrático, gerencial e (já se fala em modelo) pós-gerencial (relacionado com o controle societal). Esses modelos, não obstante para fins didáticos se fale em sucessão, apresentam-se em determinados aspectos ainda presentes nos que dominam ou dominaram o cenário administrativo.

Feitas tais considerações sobre a relevância do controle que promove as avaliações de desempenho, há ainda que se distinguir aqui tratar-se de desempenho

da gestão, ou seja, tudo aquilo que os administradores obtiveram em termos de resultados, alcance de metas previstas e avaliações das variáveis que interferiram de forma positiva ou negativa no processo de gestão, em distinção da avaliação de desempenho do servidor público, também de ordem constitucional, mas que é questão afeta à gestão de pessoas no Setor Público, respectivos sistemas de recompensas e remunerações, do que não se pode olvidar que tenha reflexos na gestão. Assim, não constitui escopo desta proposta de pesquisa a gestão de pessoas no Setor Público com enfoque na ferramenta de avaliação de desempenho.

A Controladoria-Geral da União – CGU exerce a função de órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e desenvolve ações de controle denominadas auditorias e fiscalizações, as quais se subdividem de acordo com a periodicidade de sua realização, base normativa ou autor da demanda dos trabalhos, e tem em sua missão institucional e em seus objetivos o atendimento dos dispositivos constitucionais que fixam como finalidade precípua comprovar a legalidade e avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades sujeitos à sua circunscrição.

Pelo exposto, entendeu-se relevante o estudo dos trabalhos de auditoria de avaliação da gestão realizados pela CGU em IFES, pois que a educação, dentre as funções que não são típicas de Estado (numa acepção liberal), é tida como de elevada importância pelo Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), especialmente no Brasil, que possui uma realidade social em que a igualdade formal contrasta com cenário de miséria e exclusão, esta tendo, dentre outros, por auxiliar o isolamento de camadas e impedimento do acesso às salas de aula. Numa tentativa de superar tais desigualdades, a Carta Magna trouxe como fundamento da República a erradicação da pobreza e a superação da miséria, das desigualdades e formas de marginalização, para o que a educação despontou como direito fundamental e, por conseguinte, elevou-se ao *status* de cláusula pétreia.

Face à importância desse segmento da atuação estatal, restringiu-se a pesquisa ao âmbito de trabalhos realizados em IFES do Distrito Federal – Fundação Universidade de Brasília – FUB –, posto que o Tribunal de Contas da União – TCU tem parâmetros definidos de aferição dos aspectos inerentes à avaliação de desempenho nas IFES, os quais são devidamente considerados pelos servidores da CGU em relatórios de auditoria de avaliação da gestão.

O período da pesquisa, para fins de exequibilidade, e considerando o tempo exíguo dos trabalhos, ficou delimitado à análise dos relatórios de gestão da unidade e respectivos trabalhos de auditoria da CGU referentes aos exercícios de 2005 a 2010.

1.2 Formulação do Problema

Em que medida as Auditorias de Avaliação da Gestão realizadas pela Controladoria-Geral da União – CGU cumprem com as finalidades específicas de avaliação do desempenho e melhoria das gestões de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES?

1.3 Objetivo Geral

Verificar se as auditorias de avaliação da gestão realizadas pela CGU atendem às finalidades de avaliação do desempenho e melhoria da gestão previstas na Constituição e nos normativos do TCU e CGU.

1.4 Objetivos Específicos

- Detalhar os parâmetros usados pela CGU nos trabalhos de Auditoria Anual de Contas e suas relações com os aspectos eficiência, eficácia, efetividade e economicidade;

- Analisar os Relatórios de Gestão da Fundação Universidade de Brasília – FUB do período que vai de 2005 a 2010, bem como os relatórios das auditorias realizadas pela CGU na Instituição;

- Identificar elementos nos relatórios de auditorias realizadas na FUB que confirmem a aferição do desempenho da IFES, ou a inexistência dos mesmos;
- Analisar os produtos dos trabalhos de auditoria e sua relação com o aprimoramento da gestão e alcance dos objetivos constitucionais de melhoria do desempenho na prestação de serviços públicos.

1.5 Justificativa

O trabalho acadêmico apresenta funções relacionadas com a evolução do conhecimento humano acerca de determinadas temáticas. Pauta-se por métodos e técnicas que garantem o rigor científico e a objetividade das conclusões (em contraposição ao subjetivismo, objetividade ainda que inicial das considerações, haja vista que é inerente ao conhecimento científico o avanço e a mutabilidade das proposições), muitas vezes implicando em seu caráter repetitivo, ou seja, passível de ratificação ou confirmação em determinado contexto ou situação.

Entretanto, qualquer finalidade científica não se justificaria se o produto das descobertas e sua sistematização não pudessem contribuir para o avanço da sociedade, ou melhor, seriam de duvidosa significância caso não se revertessem em favor da melhoria da condição humana em seus diversos aspectos, condição esta que delimita e deve nortear as ações e trabalhos de pesquisa nas academias.

Insertas as notas introdutórias, as quais subsidiaram a pesquisa, há que se mencionar que o desempenho das organizações públicas é matéria afeta ao interesse não apenas das academias, dos governos, dos setores econômicos, das entidades privadas com ou sem fins lucrativos, mas de toda a sociedade, ou seja, da população em geral. É para esse elemento integrante do conceito jurídico de Estado que a Constituição dirigiu, em última análise, o resultado dos trabalhos decorrentes do exercício das atribuições constitucionais dos controles internos.

Consoante já exposto, é para a sociedade usuária dos bens e serviços públicos que se destinam as prestações de contas, e é em sua proteção que foram criadas instituições dotadas de condições financeiras, operacionais, humanas e

técnicas para promover a análise dos resultados das gestões, os quais, expressos em relatórios técnicos e simplificados, possibilitam a atuação do controle societal e a mobilização social em prol de correção e/ou inserção de políticas aptas à promoção da melhoria do bem-estar social.

Nesse sentido, avaliar o desempenho decorre do princípio republicano e da tutela dos interesses da coletividade, afigurando-se como consequência da efetividade das cláusulas pétreas, em favor das garantias de acesso aos serviços públicos (aqui o foco é a área da educação) e promoção da igualdade (para além do conceito formal).

O controle que avalia o desempenho é uma das facetas do *accountability*, e sua atuação deve compatibilizar a precisão técnica da avaliação e dos métodos e procedimentos de análise com a habilidade de dispor as informações ou produtos dos trabalhos em relatórios simplificados, os quais, atendendo a imperativos da publicidade e da transparência pública, serão disponibilizados em ambientes de amplo acesso aos populares para posterior análise, favorecendo a tomada de consciência e, ao final, o exercício da cidadania em suas diversas formas previstas na Carta Política.

Logo, o estudo em questão ultrapassa a simples demanda de uma proposta de pesquisa para fins de elaboração de trabalho de conclusão de Curso de Graduação em Administração, pois que visa a colaborar com instituições e com a sociedade para o conhecimento da sistemática de atuação da Controladoria-Geral da União – CGU e dos parâmetros de avaliação de desempenho do ensino nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Destarte, o estudo científico, consequentemente sistemático e com rigor de método, da avaliação de desempenho das instituições públicas interessa a todos, pois que não determináveis os possíveis beneficiários de seu produto.

No que pertinente à oportunidade da pesquisa, entende-se tratar-se do momento mais adequado, pois que se consolidam as normas sobre controle na Administração Pública e, em face da já anunciada superação do modelo gerencial, levantam-se questões sobre o alinhamento da busca de resultados e flexibilização das normas com as questões da ética pública, em que se põem óbices para a introdução de métodos privados na gestão pública, dada a finalidade precípua dos

serviços que presta. São questões atuais e relevantes que permeiam a avaliação de desempenho objeto da pesquisa.

Em relação à viabilidade, há que se mencionar que os recortes anunciados na contextualização do tema contribuíram para a exequibilidade da pesquisa, para o que foi elaborado cronograma de atividades. Os dados e informações necessários para análise são de domínio público – Relatório de Gestão e Relatórios de Auditoria da CGU –, o que facilitou o acesso aos mesmos e sua disponibilidade. O período de exame é pequeno, mas suficiente para a elaboração das análises demandadas no problema da pesquisa, haja vista que no quadriênio todos os dados de atos e fatos das gestões orçamentárias, financeiras, patrimoniais e operacionais constaram (pelo menos em tese e por exigências das normas correlatas) do Relatório de Gestão e foram analisados pelas equipes da CGU.

Aspectos relacionados com viabilidade técnica e econômico-financeira apresentam-se como atendidos em face dos conhecimentos, competências e atitudes desenvolvidos ao longo do currículo e estudo das disciplinas do Curso de Graduação em Administração, bem como a pesquisa foi executada em sua quase totalidade com emprego de Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, o que reduziu consideravelmente os dispêndios financeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fins de exposição do que é tratado pela doutrina e estudos especializados na Administração Pública sobre controle de desempenho, urge fazer breves apontamentos sobre dispositivos constitucionais/legais e entendimentos majoritários no complexo de estudos sobre a organização e prestação de serviços públicos, de forma que se deve perpassar por conceitos como Administração Pública, função pública, princípio republicano, dever de prestar contas, controles da Administração Pública e princípio da eficiência, dentre outros.

De início, importa definir o objeto de trabalho da presente pesquisa, mister para o qual se recorrerá aos ensinamentos de Meirelles (2001, p. 59):

Administração Pública – Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica *atos de governo*; pratica, tão-somente, *atos de execução*, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes.

Em complementação, Mello (2007, p. 29) aponta "que função pública, no Estado Democrático de Direito, é a atividade exercida no cumprimento do dever de alcançar o interesse público, mediante o uso dos poderes instrumentalmente necessários conferidos pela ordem jurídica".

Estabelecidas as conceituações de administrativistas sobre o que é a Administração Pública, importante notar que a mesma, por tratar da gestão de interesses da coletividade, está devidamente regulamentada na Carta Constitucional, que, em diversos dispositivos, trata de seu funcionamento, sua composição, seus órgãos, bem como sobre os serviços prestados e sua essencialidade.

Ademais, é também da Constituição que se extraem alguns princípios que estão diretamente relacionados com o controle da Administração Pública, os quais serão didaticamente aqui detalhados para que se possa tratar adiante da temática deste trabalho.

O primeiro dos princípios, dada a sua relevância como princípio dos princípios ou princípio político-ideológico, é o princípio republicano, inserto no primeiro artigo do Texto Maior e do qual decorrem a sistemática da forma de governo e uma série de princípios fundamentais gerais e específicos de que se tratará em momento oportuno.

Canotilho (2008, p. 17-18), ao tratar do princípio em análise, afirma que o mesmo possui as seguintes dimensões:

(i) o princípio da responsabilidade(s) (sic) financeira; (ii) o princípio da transparência na utilização e gestão dos valores públicos; (iii) o princípio do controlo da boa administração no âmbito do erário público; (iiii) o princípio da justiça intergeracional na partilha dos recursos públicos; (iiiii) o princípio da unidade da República garantidor de autonomia financeira aos entes territoriais autónomos com respeito da coesão económica e territorial, da solidariedade interterritorial e dos vínculos comunitários europeus.

É por força do princípio republicano que se entende que a Coisa Pública deve ser estabelecida e gerida conforme o Interesse da Maioria, este último consoante definição trazida por Bobbio (2004, p. 642):

será então entendido como o interesse da generalidade dos habitantes de um país (obviamente suscetível de diversas definições e realizações, consoante as diversas situações históricas e as solicitações que emergem da sociedade civil), interesse que se contrapõe aos interesses particulares de cada um dos cidadãos e de cada um dos grupos económico-sociais (neste caso, tende-se a usar mais frequentemente a expressão “interesse geral” ou “interesse público”), mas principalmente aos interesses regionais de cunho particularista. Para apresentar um exemplo, a política de ajuda às regiões atrasadas de um país julga-se corresponder ao interesse nacional desse país, além de corresponder ao interesse legítimo de tais regiões, enquanto que a resistência movida pelas regiões ricas contra essa política se reduz a interesses regionais particularistas.

Ora, se a "Coisa" é pública, uma das formas de geri-la é por meio da democracia representativa e/ou participativa, dentre outras, com a ressalva de que se estará a tratar de interesses da maioria, a ditar os fins a que a mesma se destina e a legitimar os atos daqueles que a administram.

Cruz e Schmitz (2008, p. 167), ao citarem Jorge Miranda, elencam os seguintes valores decorrentes do princípio em estudo:

a) A configuração de todos os cargos de Estado, políticos e não políticos, em termos de um estatuto jurídico traduzido em situações funcionais, e não em direitos subjetivos *stricto sensu* ou muitos menos, em privilégios. b) A temporalidade de todos os cargos do Estado, políticos e não políticos, eletivos e não eletivos. c) Conseqüentemente, a proibição quer de cargos hereditários, quer de cargos vitalícios, quer mesmo de cargos de duração

indeterminada. d) A duração curta de cargos políticos. e) A limitação da designação para novos mandatos (ou do número de mandatos que a mesma pessoa pode exercer sucessivamente), devendo entender-se a renovação assim propiciada tanto um meio de prevenir a personalização e o abuso do poder, como uma via para abrir as respectivas magistraturas ao maior número de cidadãos. f) Após o exercício dos cargos, a não conservação ou a não atribuição aos antigos titulares de direitos não conferidos aos cidadãos em geral (e que redundariam em privilégios). g) A não sucessão imediata no mesmo cargo do conjugue ou de qualquer parente ou afim próximo (sic).

Conforme entendimento dos mesmos autores, a Democracia "deve ser um instrumento republicano, ou seja, uma ferramenta para aferir e garantir o Interesse da Maioria e sua aplicação nos diversos aspectos da vida em Sociedade". (CRUZ; SCHMITZ, 2008, p. 155).

Nesse sentido, a gestão do Interesse da Maioria, em atenção ao princípio republicano, estaria vinculada ao que determinam o Estado Democrático de Direito, os Direitos Humanos consagrados no Texto Constitucional e em tratados internacionais, a Dignidade da Pessoa Humana, a Temporalidade dos Mandatos Eletivos, a Democracia Direta e Representativa, dentre outros.

E é decorrência lógica da compreensão do Interesse da Maioria e da Coisa Pública como componentes essenciais do princípio republicano a necessidade de bem administrar e o dever de prestar contas, no qual se insere a responsabilidade dos agentes públicos.

Ainda sobre o dever de bem administrar, há que se dizer que o mesmo, no entendimento de Guido Falzone (MELLO, 2007, p. 118), constitui o cerne do princípio da boa administração, há muito inserto no Direito italiano, e confunde-se com o princípio da eficiência, o qual será detalhado mais adiante. Esse princípio expressa a legítima expectativa do contribuinte e é entendido como fundamento do que se denominou de "legalidade substantiva da gestão dos bens públicos", consoante ensina Almeida (2008, p. 31):

A obrigação que recai sobre a Administração Pública de administrar a coisa pública e de prosseguir o bem-comum, o interesse geral de uma comunidade, exige dos seus servidores a adopção em concreto das melhores soluções tanto do ponto de vista administrativo e técnico como financeiro: é o chamado Dever de Boa Administração.

A Administração na sua actividade de satisfação das necessidades colectivas, administra os bens públicos, devendo alcançar aquele objectivo com o menor sacrifício do património dos contribuintes e no respeito pela equidade intergeracional. Trata-se da disposição de bens que pertencem a todos e a sua gestão é realizada em nome e por conta dos cidadãos.

Por boa administração deve entender-se, assim, uma administração economicamente eficiente, sustentável e socialmente justa, por forma a obter os melhores resultados ao menor custo social, ou seja, garantir o bem-estar social com o menor sacrifício do património pessoal dos contribuintes.

Em respeito à legalidade da boa administração, em seu aspecto completo ou substantivo, as "más decisões" são tidas por ilegais, dada a lesividade que causam ao patrimônio dos contribuintes.

Visto que o princípio republicano direciona a ação da Administração Pública, orientada para o atendimento do bem comum e pautada em valores decorrentes do princípio da boa administração e da legalidade administrativa substantiva, é necessário tratar de um outro aspecto do princípio-maior: o dever de prestar contas.

Cavalcanti (2011) explica que a obrigação é de ordem constitucional e reflete uma das facetas do princípio republicano, numa ideia de oposição ao que predominava no antigo regime, pois que os recursos não mais pertencem ao rei, e sim ao povo, detentor maior do poder no ordenamento jurídico-constitucional brasileiro.

É de Cavalcanti a definição que se traz de contas: "conjunto probatório – em regra, documental – que reflete os atos de gestão de determinados bens e valores públicos ou, em alguns casos, privados, praticados por determinado gestor, em determinado período de tempo". (CAVALCANTI, 2011, p. 2).

Erigido à categoria de princípio constitucional por força do disposto no artigo 34, inciso VII, alínea "d", o dever de prestar contas é princípio sensível da República Federativa do Brasil, o qual, quando violado, justifica a intervenção da União nos Estados-Membros e no Distrito Federal, bem como dos Estados-Membros em seus respectivos Municípios. É ele que viabiliza o controle dos cidadãos sobre os atos e fatos da gestão de bens públicos, e é com base na prestação de contas que se legitima o exercício do mandato eletivo, bem como se possibilita a redefinição dos rumos do Estado por meio do sufrágio universal, de forma que os representantes eleitos atendam aos anseios da promoção do bem-estar e atendimento do interesse majoritário.

Ainda na Carta Magna consta a competência do Congresso Nacional para a promoção da "fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e

patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade", atividades que se darão com a participação do controle externo e do sistema de controle interno de cada Poder.

O parágrafo único do artigo 70 da Constituição dispõe que "prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária".

Conforme exposto, as contas apresentadas pelas pessoas assim obrigadas nos termos da Carta Política serão examinadas pelo Congresso Nacional, o qual é composto por representantes do povo legitimamente investidos em mandatos temporários em decorrência da eleição por meio do voto direto, secreto e periódico, sem prejuízo do auxílio das cortes de contas e dos órgãos integrantes dos sistemas de controle interno de cada uma dos Poderes da República nas diferentes esferas.

Em face do que se viu sobre o princípio da prestação de contas, cabe agora ver quais as formas/modalidades de controle da Administração Pública para que se possa delinear melhor os caminhos que serão percorridos durante a pesquisa, bem como as relações dos apontamentos aqui inseridos com os objetivos e problema da pesquisa que se empreenderá.

Antes de se adentrar efetivamente na esfera pública, não é despiciendo que se façam alguns apontamentos sobre o controle, que, segundo Guerra (apud LIMA, 2008, p. 2), é vocábulo originário do galicismo *contre-rôle*, decorrente da palavra latina *contrarotulus*, que indicava a contralista ou segundo exemplar de catálogo de contribuintes, por meio do qual se verificava a atuação do cobrador de tributos, sendo que a partir de 1611 adquiriu a acepção moderna de fiscalização e verificação.

Dentro da Ciência da Administração, o controle é visto como uma das funções administrativas essenciais responsável pelo acompanhamento de todo o processo produtivo, do qual se geram relatórios que permitam avaliar as ações estratégicas e operacionais em seus aspectos quantitativos e qualitativos e intervir na correção de eventuais falhas e/ou desvios no intuito de alcançar os objetivos organizações traçados inicialmente no planejamento.

Chiavenato aponta como fases do controle o "estabelecimento de metas; observação do desempenho; comparação do desempenho com as metas estabelecidas; e ação corretiva". (CHIAVENATO, apud LIMA, 2008, p. 3)

Lima, ao discorrer sobre a Declaração de Lima da INTOSAI, informa

que o controle não representa um fim em si mesmo, mas uma parcela imprescindível de um mecanismo regular que deve assinalar oportunamente os desvios normativos e as infrações aos princípios da legalidade, rentabilidade, utilidade e racionalidade das operações financeiras. (LIMA, 2008, p. 3).

Alexandrino e Paulo (2008, p. 627) tratam do tema controle da Administração Pública, dispondo que o mesmo é corolário dos Estados de Direito, nos quais a lei informa a atuação dos gestores públicos, que são direcionados para a defesa e tutela do interesse público indisponível. Reforçam a ideia de que a titularidade do patrimônio público é do povo, devendo a Administração ser transparente na gestão, fornecer relatórios e documentos comprobatórios, bem como sujeitar-se ao controle em suas diversas formas de manifestação.

É dos autores citados o conceito que se insere de controle administrativo:

Pode-se conceituar controle administrativo como o conjunto de instrumentos que o ordenamento jurídico estabelece a fim de que a própria Administração, os Poderes Judiciário e Legislativo, e ainda o povo, diretamente ou por meio de órgãos especializados, possam exercer o poder-dever ou a faculdade de fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa de todos os órgãos, entidades e agentes públicos, em todas as esferas de Poder. (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p. 628-629)

Como já vislumbrado, a Administração Pública tanto controla suas atividades quanto é objeto de controle por outras instituições e pela própria sociedade, de forma que se deve falar em controles da Administração, os quais comportam, dentre outras, as seguintes classificações:

- quanto à natureza e poderes da entidade que o exerce, pode ser político, governamental, parlamentar, jurisdicional ou administrativo;
- quanto ao momento, pode ser prévio, concomitante ou posterior;
- quanto aos papéis de executar e controlar, pode ser autocontrole ou heterocontrole;
- quanto à sua posição em relação à organização, pode ser interno ou externo.

No Brasil, os controles podem ser representados por diversas instituições pertencentes aos três poderes, como é o caso do controle político feito pelo Congresso Nacional sobre os atos do Presidente da República, de que se pode mencionar os relacionados com tratados que acarretem encargos à República; pode-se fazer menção ao controle externo (técnico) efetuado pelos Tribunais de Contas, avaliando especialmente os atos de gestão; ou pode-se falar no controle jurisdicional exercido pelos órgãos do Poder Judiciário, o que é garantia constitucional e volta-se para a legalidade dos atos administrativos; bem como é possível fazer menção aos controles internos da Administração Pública, foco maior desta pesquisa, que se divide em controle interno administrativo e controle interno gerencial, segundo Lima (2008, p. 7).

Não se pode olvidar, ainda, do que dispõe a Carta Magna, em seu artigo 74 e incisos, *ad litteram*:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

Logo, em decorrência de tal previsão, é possível estabelecer a distinção entre controle interno administrativo e controle interno gerencial, pois que o primeiro seria aquele exercido pela entidade em relação aos seus próprios atos, considerando todos os elementos do ato administrativo e agindo com discricionariedade, quando cabível, por meio dos juízos de conveniência e oportunidade; nesse caso, o controle pode ser completo e complexo, aferindo a legalidade, debruçando-se sobre o mérito (aqui considere-se o princípio da boa administração conforme abordado por José Luís Pinto Almeida) e, por fim, avaliando os resultados da gestão com o fito de redefinir suas estratégias e até mesmo objetivos e processos de trabalho, sem excluir dessa mesma esfera de atuação o controle hierárquico, de que resultam

outros poderes – regulamentar, disciplinar, etc –, que não serão objeto deste trabalho.

Em relação ao controle interno gerencial, poder-se-ia dizer que é aquele estabelecido nos termos do citado dispositivo constitucional, tendo por competente para tal mister outra entidade, embora do mesmo poder, a qual não deve substituir o administrador, mas também não pode limitar-se ao controle singelo e restrito da legalidade e aspectos formais dos atos administrativos, atuando, então, em relação à legalidade e à gestão das entidades por seus agentes responsáveis.

Fixou o Texto Constitucional que os sistemas de controle interno seriam estabelecidos em cada poder (e, em consequência do pacto federativo, em cada esfera) e atuariam de forma integrada para fins de comprovação não apenas da legalidade, mas também para avaliação dos resultados alcançados em termos de eficácia e eficiência.

Nesse diapasão, é conveniente citar as seguintes lições de Almeida (2008, p. 43):

Trata-se de uma imposição à Administração de prosseguir o interesse público, segundo o princípio da justa medida, ou seja, adoptando, dentro das medidas necessárias e adequadas ao interesse público aquelas que se mostrem menos gravosas para os administrados.

Da imposição de tais princípios à Administração decorre que, em matéria de legalidade, não estamos em presença de uma legalidade meramente formal ou restrita, mas antes perante um conceito amplo de legalidade, o qual integra o mérito da decisão.

E a correção financeira integra hoje o conceito de legalidade em sentido amplo. É o que resulta das pertinentes disposições legais que, para a autorização de despesas públicas, impõem, além da legalidade estrita (conformidade legal) e regularidade financeira e contabilística (inscrição orçamental, cabimento e adequada classificação), que a mesma seja justificada quanto à sua economia, eficiência e eficácia.

É do mesmo doutrinador as notas que se trazem sobre a auditoria da gestão e os critérios para aferição de resultados:

a **auditoria da gestão**, ou auditoria operacional ou de resultados, tem como objectivo básico a avaliação da gestão de uma determinada entidade, consistindo aquela avaliação na apreciação dos resultados face aos objectivos fixados, da segurança e da gestão dos meios utilizados nas decisões tomadas e nas acções empreendidas, bem como da conformidade legal destas últimas.

A segurança prende-se com a existência de sistemas de controlo interno para salvaguarda e controlo dos bens; a gestão dos meios refere-se à aplicação de critérios de medida que servirão de orientação às decisões dos responsáveis; e a conformidade legal refere-se à existência de lei que autorize a despesa.

Os critérios de medida geralmente utilizados na avaliação e controlo da gestão são o da economia, o da eficiência e o da eficácia.

Economia: Aquisição de recursos financeiros, humanos e materiais apropriados, tanto sob o ponto de vista da qualidade como da quantidade, no momento oportuno e pelo menor custo;

Eficácia: Grau de alcance dos objectivos visados, segundo uma relação de custo/benefício favorável;

Eficiência: Utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais de modo a atingir a maximização dos resultados para um determinado nível de recursos ou a minimização dos meios para determinada quantidade e qualidade de resultados. (ALMEIDA, 2008, p. 46-47).

No que pertinente ao controle interno e ao alcance da eficiência, recorre-se ao conceito formulado pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA, citado por William Attie (2006, p. 110):

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

O mesmo autor informa que nesse objetivo de atingir a eficiência operacional é importante dotar a administração de meios necessários à execução das tarefas, as quais devem ser tempestivas e uniformes.

Ainda sobre a eficiência na Administração Pública após a Reforma Administrativa decorrente da Emenda Constitucional nº 19/98, Meirelles (2001, p. 90) afirma que tal princípio

exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional [...] já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Na Administração Pública Federal, o controle já aparecia como princípio fundamental que rege as atividades das entidades e órgãos componentes da máquina administrativa desde, pelo menos, o Decreto-Lei nº 200/67, o qual compreendia exames pelos órgãos do sistema de contabilidade e auditoria da aplicação dos recursos públicos e da guarda de bens da União.

Em 1998, foi editado o Decreto nº 2.487, por meio foram regulamentadas as figuras decorrentes da Reforma Administrativa denominadas "Agências Executivas",

entidades que celebravam contrato de gestão com órgão da Administração Direta para fins de obtenção de maior autonomia financeira e administrativa, em recompensa à implantação de efetiva melhoria da gestão.

A aferição da citada melhoria consideraria, dentre outros, melhoria da qualidade dos serviços prestados, ampliação da eficiência e eficácia da atuação e no cumprimento da missão institucional, e regularidade no acompanhamento e na avaliação do desempenho institucional nos termos do contrato de gestão celebrado, elementos que seriam aferidos por meio de avaliações parciais periódicas do Ministério supervisor e da Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

Destarte, a importância do desempenho positivo das unidades da Administração Pública foi ponto central da Reforma Administrativa, e a função controle passou a ser concretizada e aperfeiçoada por meio da criação e atribuição de competências novas aos órgãos do Sistema de Controle Interno, do qual se destaca a Secretaria Federal de Controle, a qual foi incumbida também a tarefa de gerir o Programa de Acompanhamento Gerencial de Gastos e Avaliação Institucional objeto do Decreto nº 2.272/97.

A Secretaria Federal de Controle – SFC inicialmente integrava a estrutura do Ministério da Fazenda, exercendo, dentre outras, as competências de controle interno e auditoria, mas por força do Decreto nº 4.113, de 5 de fevereiro de 2002, foi transferida, juntamente com a Comissão de Coordenação de Controle Interno – CCCI, para a estrutura da Presidência da República, exercendo a função de órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal – SCI.

Mais adiante, a tanto a SFC quanto a CCCI foram transferidas pelo Decreto nº 4.177/2002 para outro órgão da Presidência da República, a Corregedoria-Geral da União, que, por sua vez, teve a denominação alterada para Controladoria-Geral da União pelo artigo 31 da Lei nº 10.683/2003, em que se lhe atribuiu a competência de assistir direta e imediatamente ao Presidente da República em assuntos referentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, dentre outros.

A Lei nº 10.180/2001 estabeleceu em seu artigo 19 que o

Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal visa à avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Tais desideratos são efetuados por meios dos instrumentos auditoria e fiscalização.

No mesmo normativo são firmadas as competências dos órgãos do SCI para realizar auditoria sobre a gestão de recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicos e privados, bem como realizar auditorias nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário, de pessoal e demais sistemas administrativos e operacionais, e avaliar o desempenho da auditoria interna das entidades da administração indireta federal, dentre outras.

E, por fim, em relação ao controle a cargo da CGU, há que se mencionar que o Decreto nº 3.591/2000 estabelece:

- 1 – que o SCI avaliará a execução dos programas de governo com o fito de comprovar o nível de execução de metas, o alcance de objetivos e a adequação do gerenciamento;
- 2 – que a avaliação da gestão dos administradores públicos federais cumpre com o objetivo de comprovar a legalidade e a legitimidade dos atos e de examinar os resultados quanto à economicidade, à eficiência e à eficácia da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos e operacionais;
- 3 – que para a realização de suas atribuições serão empregadas as técnicas de trabalho auditoria e fiscalização, tendo a primeira o objetivo de avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; ao passo que a fiscalização tem por fim comprovar a correspondência entre o objeto dos programas de governo e as especificações estabelecidas, bem como se tal objeto atende às necessidades para as quais foi definido, se guarda coerência com as condições e características pretendidas e se os mecanismos de controle são eficientes;
- 4 – que o SCI prestará apoio ao órgão de controle externo no exercício de sua missão institucional, consistindo tal em fornecimento de informações e dos resultados das ações de controle executadas; e

5 – que prestará orientação aos administradores de bens e recursos públicos nos assuntos pertinentes à área de competência do controle interno, inclusive sobre a forma de prestar contas.

Consoante o que dispõe a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União – LOTCU (Lei nº 8.443/1992), os administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, terão suas contas julgadas anualmente pelo TCU, as quais terão entre seus elementos essenciais o relatório e certificado de auditoria, com o parecer do dirigente do órgão de controle interno, que consignará qualquer irregularidade ou ilegalidade constatada, com indicação das medidas a serem adotadas para correção de eventuais falhas constatadas.

Logo, o objeto da pesquisa centrar-se-á nos produtos dos trabalhos de auditoria de avaliação da gestão da Controladoria-Geral da União – CGU, os quais são decorrência de sua missão institucional e têm seus conteúdos mínimos delimitados pelos normativos já mencionados referentes ao SCI, bem como pelo LOTCU, por Instrução Normativa e Decisão Normativa do TCU, assim como portarias do TCU e da CGU.

Em relação ao formato atual dos relatórios da CGU, há que se fazer menção ao que dispõem a IN/TCU nº 63/2010 e a DN/TCU nº 110/2010, pois que a primeira ratifica a necessidade de constar do processo de contas das unidades o relatório de auditoria e parecer do controle interno, ao passo que a segunda define em seu Anexo III, Parte A, dois itens que justificam a presente pesquisa, quais sejam:

Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas (físicas e financeiras) planejados e/ou pactuados para o exercício, identificando as causas de insucessos no desempenho da ação administrativa; e
Avaliação dos indicadores de gestão, pelo menos quanto à mensurabilidade e à utilidade do indicador, utilizados pelas unidades jurisdicionadas para avaliar o desempenho da gestão.

Ainda sobre o Processo de Contas Anual, que inclui as Auditorias Anuais de Contas a cargo da CGU, é importante trazer aqui algumas considerações:

- o TCU, por meio de Decisões Normativas seleciona unidades que serão submetidas ao processo anual de contas, pautado em critérios de risco,

materialidade e relevância e acompanhados de outras informações de fontes diversas, ao que tal julgamento basear-se-á, dentre outros, nos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia, de forma a atribuir-lhes como julgamento: a) a regularidade; b) a regularidade com ressalva(s); c) a irregularidade; ou d) declará-las ilíquidáveis por impossibilidade de julgamento de mérito;

- esse controle é apontado pela Corte de Contas como base do *accountability*, já que propicia atendimento das demandas por transparência;
- os relatórios de auditoria produzidos pela CGU têm múltiplas funções: retroalimentação, por meio do apontamento de falhas e/ou irregularidades; melhoria da gestão por meio da análise técnica dos atos de fatos da gestão; e instrução do processo de prestação de contas a ser submetido a julgamento pelo TCU.

Retomando os aspectos objeto de análise pela CGU nas auditorias, vale destacar os conceitos trazidos por Matias-Pereira (2008, p. 59-60):

Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida normativa da utilização de recursos nesse processo. No campo econômico, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens e serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Assim, eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Ela representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e/ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações e/ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve.

Em síntese, podemos argumentar que a eficiência está relacionada ao método com o qual realizamos as ações pretendidas, eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido.

[...]

O termo *accountability* pode ser considerado o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-los apropriadamente, mais *accountable* é um governo. O conceito de *accountable* está relacionado estreitamente ao universo político-administrativo anglo-saxão.

Em tal contexto, viu-se que os gestores têm o dever de prestar contas e as instituições internas e externas à Administração Pública promovem o controle, julgamento e avaliação da conformidade e do desempenho das organizações em cada exercício.

No tocante à conformidade, têm os auditores e demais integrantes do controle, especificamente o interno, o apoio dos normativos, das leis e da própria Constituição, sendo que os exames versarão sobre essa conformidade, ou compatibilidade/adequação do que fora executado e aquilo que a lei em sentido amplo permitia. Há que se mencionar que os poderes hierárquico, regulamentar e disciplinar contribuem para o atingimento da legalidade exigida do ato administrativo.

Já em relação ao desempenho, seara em que serão avaliados os resultados da gestão sob os aspectos da eficácia, eficiência e economicidade, os examinadores buscarão aferir tais ações em termos de alcance de resultados quantitativos e qualitativos, para o que precisarão de medidas, formas de cálculo e outros meios de comparar e avaliar as decisões e gastos a elas inerentes.

Para atender a tal demanda, Machado (2004, p. 23) explica que

Para determinar qual é o desempenho, é necessário adquirir informações a seu respeito e para isto é preciso medir. A medição deve ser feita com base no *como e no que medir*. A comparação consiste em determinar o grau em que o desempenho real difere no desejado. Assim a fase de comparação no processo de avaliação requer o conhecimento do padrão, a medida prévia do desempenho real e a existência de linhas mestras para determinação das tolerâncias permitidas. Por fim, a ação corretiva é empreendida para corrigir desvios. Trata-se, portanto, de ajustar o desempenho real ou de rever o padrão estabelecido.

O mesmo autor ensina que indicadores são números, percentuais ou proporções que, surgidos após fórmulas de cálculo pré-determinadas, permitem avaliar o desempenho por meio da comparação com resultados anteriores ou mesmo com metas antes definidas em documentos estratégicos da unidade.

As finalidades de tais indicadores seriam: 1) informar e orientar a gestão, na condição de importante ferramenta que apontará para a necessidade de revisão ou mudança de processos ou para a perfeita compatibilidade do cenário atual com o almejado; e 2) servir aos controles para que emitam juízos de valor acerca dos atos e fatos das gestões, o que propicia, em última análise, tanto a demanda da sociedade por respostas (responsabilização, dentre outros), quanto a mudança da

representação política, se os integrantes do povo entenderem que as opções legislativas não atendem o interesse da maioria.

Nesse sentido, o TCU entende que indicadores devem atender aos seguintes requisitos: representatividade, homogeneidade, praticidade, validade, independência, confiabilidade, seletividade, simplicidade, cobertura, economicidade, acessibilidade e estabilidade.

Não é demais reforçar que, qualquer que seja o controle ou processo de trabalho adotado pela instituição que controla, a finalidade última será sempre o atendimento do interesse da maioria e a promoção do bem comum. No caso dos controles internos, vê-se que os mesmos despontam como essenciais para o alcance dos resultados almejados, pois proporcionam que a Administração deles tome ciência em menor tempo e possa, de imediato, corrigir falhas apontadas sem prejuízo nos resultados finais. Ademais, a inserção de novas formas de prestação de contas, por meio de relatórios de gestão simplificados, bem como a rápida, completa e simplificada disponibilização de relatórios de auditoria possibilita que o controle exercido por todos da sociedade seja mais completo, viabilizando o *accountability* social.

Focar em resultados já é consenso nas instituições que integram a máquina estatal, porém ainda são escassos ou pouco aprofundados os estudos sobre as formas de obtenção de ferramentas que permitam evitar desvios, corrigir falhas e mensurar os resultados alcançados em tempo hábil, conforme aponta Amaral (2003).

Outro problema é a efetiva aplicação dos indicadores, pois estudos já apontam que os mesmos não são sempre considerados, quando existem dentre das instituições; e, mais grave, mesmo quando aplicados e verificado o baixo desempenho ocorre de não haver mudança nas alocações de recursos em dotações orçamentárias em diversos exercícios, em contraposição ao sistema de orçamento por desempenho (CAVALCANTE, 2010).

Por fim, a escolha dos trabalhos de auditoria da CGU na área da educação foi motivada pelos critérios também utilizados nas ações de controle da materialidade, de risco e de relevância, pois que se observa uma notável elevação dos gastos na função educação entre os exercícios de 2004 e 2008, mantendo-se a despesa

bastante elevada nos anos de 2009 e 2010, quando comparada com outras funções de atividades tidas por típicas de Estado, conforme se observa na tabela que segue:

Tabela 1 – Funções Orçamentárias

EXERCÍCIO	FUNÇÃO		
	Educação	Segurança Pública	Judiciária
2010	14,9 bilhões	2,8 bilhões	1.940.943,82
2009	9,8 bilhões	1,4 bilhão	1.519.436,13
2008	7,4 bilhões	1,1 bilhão	4.859.414,38
2007	5,5 bilhões	0,5 bilhão	54.500,00
2006	4,2 bilhões	0,2 bilhão	1.319.494,09
2005	3,7 bilhões	0,2 bilhão	2.925.186,74
2004	3,2 bilhões	0,5 bilhão	31.417.678,19

Fonte: Portal da Transparência do Governo Federal.

Por sua vez, a pesquisa com Instituições Federais de Ensino Superior – IFES é motivada por ser primordialmente prestada pela União, estando, portanto, as entidades diretamente vinculadas ao controle interno da CGU, bem como pelo volume considerável de recursos aportados em tal subfunção, conforme tabela comparativa entre a Subfunção Ensino Superior e a Função Judiciária no período que vai de 2004 a 2010.

Tabela 2 – Subfunção Ensino Superior e Função Judiciária

EXERCÍCIO	SUBFUNÇÃO ENSINO SUPERIOR	FUNÇÃO JUDICIÁRIA
2010	96.745.277,06	1.940.943,82
2009	109.059.464,41	1.519.436,13
2008	265.159.736,01	4.859.414,38
2007	248.088.824,00	54.500,00
2006	191.276.430,65	1.319.494,09
2005	135.649.072,26	2.925.186,74
2004	44.992.055,17	31.417.678,19

Fonte: Portal da Transparência do Governo Federal.

Ademais, por tratar-se de trabalho científico e investigativo, tem-se por intuito cumprir com os objetivos da pesquisa e verificar em que medida tal atuação do controle interno, mormente da CGU, contribui para o melhoramento da gestão de IFES, bem como avaliar se tais relatórios, que também podem ser tidos por gerenciais, foram considerados pela Administração da Entidade para fins de correção de falhas detectadas e melhoramento dos instrumentos e processos de gestão.

Em conclusão, não se ignora a possibilidade de ratificação do apontado por José Matias-Pereira (2008, p. 188), em relação às principais deficiências e limitações dos controles internos, as quais envolvem tanto aspectos intrínsecos às organizações controladoras (baixa qualificação de servidores, falta de comprometimento/negligência e desconhecimento das finalidades precípua do controle interno na Administração Pública), quanto aspectos extrínsecos (falta de reconhecimento pelas unidades controladas, omissão de informações e/ou intervenção nas ações e falta de autonomia).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da organização, setor e área

O objeto da pesquisa foi o controle de desempenho na Administração Pública Federal, especificamente o exercido pela CGU em IFES do Distrito Federal no período de 2005 a 2009, visou-se à formulação de considerações sobre a melhoria da gestão nas unidades auditadas, bem como sobre o cumprimento da missão institucional dos controles internos, para o que foram analisados os relatórios de auditoria disponibilizados ao acesso público por meios de "páginas da transparência".

A Universidade de Brasília – UnB, pessoa jurídica de direito público, é fundação pública (Fundação Universidade de Brasília – FUB) vinculada ao Ministério da Educação, portanto integrante da estrutura administrativa do Poder Executivo Federal, que presta serviços educacionais de ensino superior (áreas: ensino de graduação, ensino de pós-graduação, pesquisa, extensão assuntos comunitários, dentre outras).

A Controladoria-Geral da União – CGU é órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, integrante da estrutura da Presidência da República, que presta assessoria direta ao Presidente, bem como realização auditorias públicas, fiscalizações, correição, prevenção e combate à corrupção.

A Auditoria de Avaliação da Gestão, tipo especial de ação de controle desenvolvida pela CGU que integra os trabalhos da Prestação de Contas Anual ao Tribunal de Contas da União – TCU, consiste no exame dos atos e fatos da gestão de determinada Unidade em certo exercício em relação ao atendimento das normas (conformidade) e alcance das metas e resultados estabelecidos no planejamento (desempenho). Há outras auditorias do Setor Público que são desenvolvidas pela CGU, como as de recursos externos e cooperação técnica internacional, de obras, de pessoal, de acompanhamento da gestão, etc.

3.2 Caracterização da pesquisa e técnicas

Trata-se de pesquisa científica aplicada, vez que se utilizou de métodos e técnicas afetos ao estudo científico para analisar uma situação concreta que constituiu o problema de pesquisa, ou seja, visou-se a analisar os fenômenos da Administração Pública, identificar e compreender as possíveis variáveis envolvidas e propor soluções ou formas de lidar com tal problema, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma das áreas da Ciência da Administração, a qual guarda relações íntimas com áreas do Conhecimento Científico Jurídico, das Ciências Contábeis e Econômicas, dentre outras.

Ainda na classificação do tipo de pesquisa, entendeu-se que se trata de misto de pesquisa descritiva e explicativa, pois que foram analisadas as partes essenciais do fenômeno controle, bem como os processos pelos quais se concretizou nas auditorias da CGU, procedendo-se a descrições minuciosas. Ao tempo em que foram descritos os fenômenos e variáveis, buscaram-se esclarecimentos e explicações para as ocorrências ou mesmo as ausências dos acontecimentos esperados (mudanças organizacionais, culturais), tentando-se estabelecer conexões e relações de causa-efeito/efeito-causa.

Seguindo a conceituação de Bogdan, citado por Triviños (1987), empregou-se o método qualitativo, vez que houve análise de cenários (projetados e alcançados) e buscou-se, a partir de análises de manifestações dos sujeitos da observação (controladores e controlados/avaliadores e avaliados), conhecer a realidade advinda do processo de síntese ou processo dialético das Auditorias Anuais de Contas, em que ambas as partes envolvidas teceram considerações acerca dos mesmos eventos.

Não obstante o método seja em grande parte controlado pelo pesquisador (no caso da pesquisa qualitativa), as interpretações e registros de comentários estiveram adstritos aos conceitos e referenciais teóricos basilares do trabalho científico, a expurgar-lhes ou reduzir-lhes a subjetividade.

Destarte, a análise foi dedutiva, pois partiu-se do aprofundamento da teoria que rege a área de estudo para o exame de caso específico de gestão pública.

A técnica predominante foi a análise documental em dados secundários, vez que serviram às análises os relatórios de gestão de IFES, relatórios de auditoria de avaliação da gestão da CGU no período de exame, devendo-se reforçar que se tratam de documentos oficiais, suportados por registros de diversas naturezas (notas fiscais, termos de guarda, processos licitatórios, provimentos de cargos, alocação de recursos, ordenações de despesas, etc), nos quais se adotou o devido processo legal administrativo, com devida menção a justificativas e documentos inerentes ao contraditório e à ampla defesa.

Ainda acerca da técnica de análise documental, Yin (2001) faz uma análise de seus pontos fortes e fracos, ao que menciona como aspectos favoráveis a exatidão, estabilidade e amplitude na cobertura, em contraposição a sua baixa capacidade de recuperação, possível seletividade tendenciosa, bem como as análises podem refletir visão pré-concebida do cientista, além da possibilidade de o detentor dos arquivos obstar o acesso aos documentos.

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Consoante o exposto, foram coletados dados secundários – relatórios de auditorias – referentes ao período de análise, seguindo-se o calendário da pesquisa, todos procurados na página da internet da FUB, sendo que após a etapa inicial de levantamento de informações foram realizadas análises dos fatos constatados, agrupamento por categoria, comparação das ocorrências em cada exercício e exame dos campos de descrição do fato, manifestação da Unidade e análise do Controle Interno.

Seguiu-se, então, para a formulação de considerações à luz dos conceitos e teorias constantes do referencial teórico da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os trabalhos da pesquisa documental consistiram em:

- a) buscas de normativos do Tribunal de Contas da União – TCU e da Controladoria-Geral da União – CGU sobre o Processo Anual de Contas, ou regulamentadores das Auditorias Anuais de Avaliação da Gestão, de que resultaram as consultas à Lei nº 8.443 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União – LOTCU), de 16 de julho de 1992; às Instruções Normativas do TCU nºs 47, de 27 de outubro de 2004, e 57, de 27 de agosto de 2008; às Portarias da CGU nºs 2.238, de 19 de dezembro de 2008, e 2.270, de 4 de novembro de 2009;
- b) coletas de Relatórios de Gestão da Fundação Universidade de Brasília – FUB do período que vai de 2005 a 2009, no sítio da citada fundação;
- c) coletas de Relatórios de Auditoria da CGU referentes à FUB do período referenciado no item anterior, também disponível na página destinada ao Processo de Contas Anual dentro do sítio da UnB;
- d) análise e interpretação dos pontos e fatos constatados existentes nos Relatórios de Auditoria da CGU.

Há que se ressaltar que o período para coleta dos dados, conforme definido no projeto da pesquisa, esteve compreendido entre os dias 1º e 31 de julho de 2011, razão pela qual não foi objeto de análise o relatório referente às contas do exercício de 2010, só publicado na página da UnB no mês de agosto, do que se extraiu comprovação que segue anexa.

Ademais, um dos objetivos do trabalho de pesquisa era produzir análises com base na doutrina administrativista, nos referenciais de Administração Pública e nas normas regentes a partir de dados e informações obtidos de relatórios disponíveis em páginas de amplo acesso público, de forma que erro de localização do relatório da CGU produzido sobre as contas do exercício de 2008 também inviabilizou a análise de seu conteúdo. A comprovação da indisponibilidade dos arquivos também segue anexa.

Destarte, foram analisados os Relatórios de Auditoria da CGU dos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2009, publicados em conformidade com determinação da Portaria CGU nº 262, de 30 de agosto de 2005.

Da análise dos relatórios, foi possível agrupar as irregularidades e impropriedades identificadas pela equipe de auditoria em sete áreas de exame, a saber: controles da gestão, gestão operacional, gestão orçamentária, gestão financeira, gestão patrimonial, gestão de pessoas e gestão de suprimentos de bens/serviços.

Na área de exame denominada **controles da gestão**, realizou a equipe de auditoria uma avaliação quantitativa e qualitativa das ações da Fundação Universidade de Brasília a partir das determinações e recomendações dos órgãos de controle externo e interno (TCU e CGU, respectivamente).

A **gestão operacional** consistiu em análise da estrutura e funcionamento de unidades administrativas e de cursos de programas de pós-graduação.

A **gestão orçamentária** foi avaliada por meio de análise de transferências voluntárias de receitas da FUB, bem como da compatibilidade das despesas executadas no exercício examinado com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e com a Lei Orçamentária Anual, em que se fez o cotejamento das metas previstas e alcançadas, bem como do objeto do gasto com a finalidade dos programas e ações da lei orçamentária.

A **gestão financeira** teve análise limitada à concessão e prestação de contas de suprimento de fundos e uso de cartão corporativo.

A **gestão patrimonial** teve por objeto de avaliação os relatórios anuais de bens móveis da Entidade e os controles internos de almoxarifados.

A **gestão de pessoas**, uma das áreas de exame mais extensas e complexas, compreendeu o exame da regularidade e legalidade de todos os atos relacionados a provimento, aposentadoria e concessão de pensão a dependentes de servidores da Unidade, bem como concessão de vantagens, auxílios e verbas de caráter indenizatório, cumprimento de carga horária e vínculo institucional de dedicação exclusiva, dentre outros.

A **gestão de suprimento de bens/serviços** foi avaliada por meio de análise de processos licitatórios e de realização de dispensa e inexigibilidade de licitação.

Constam das tabelas 3 a 9 as descrições sumárias das irregularidades e impropriedades apontadas em cada relatório do período analisado, as quais foram agrupadas por área de exame:

Tabela 3 – Controles da Gestão

Área de exame	Controles da Gestão
Ano	Constatação
2005	-
2006	-
2007	-
2009	- Descumprimento do Acórdão TCU 3005/2009-Plenário. - Concessão de aposentadoria em duplicidade em descumprimento a determinações contidas nos Acordãos nºs 1720/2007, 4566/2009 e 5500/2009 da 2ª Câmara do TCU.

Tabela 4 – Gestão Operacional

Área de exame	Gestão Operacional
Ano	Constatação
2005	- Precariedade dos mecanismos de controle dos cursos <i>lato sensu</i> - Reincidência. - Aprovação da estrutura de cargos e funções do CESPE, sem aquiescência do Órgão Gestor do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.
2006	-
2007	-
2009	-

Tabela 5 – Gestão Orçamentária

Área de exame	Gestão Orçamentária
Ano	Constatação
2005	- Pagamento a servidores públicos federais por participação em prestação de serviços de modo não esporádico.
2006	- Realização de despesa sem prévio empenho, quando se emitiram notas de lançamento para a sensibilização da conta contábil 5.2.3.8.1.00.00 - Ajustes Financeiros. - Inscrição indevida de despesa em Restos a Pagar visando criar reserva ("orçamento paralelo") para ser utilizada no exercício seguinte.
2007	- Realização de empenho em favor da própria Unidade.
2009	-

Tabela 6 – Gestão Financeira

Área de exame	Gestão Financeira
Ano	Constatação
2005	- Impropriedades na aplicação e na prestação de contas de

	suprimentos de fundos - Reincidência dos Relatórios 140014 e 160076 referentes à Avaliação da Gestão do Exercício de 2003 e de 2004.
2006	- Impropriedades na aplicação de recursos e na prestação de contas de despesas com Cartão de Pagamento do Governo Federal.
2007	- Impropriedades na utilização do Cartão de Pagamento do Governo Federal - CPGF.
2009	-

Tabela 7 – Gestão Patrimonial

Área de exame	Gestão Patrimonial
Ano	Constatação
2005	-
2006	-
2007	-
2009	-

Tabela 8 – Gestão de Pessoas

Área de exame	Gestão de Pessoas
Ano	Constatação
2005	- Impropriedades detectadas na concessão de aposentadorias e pensões. - Concessão de opção de função a servidores que não preencheram os requisitos para aposentadoria até 19.1.1995. - Acumulação de [ilegal] de cargos - SIAPE X RAIS.
2006	- Pagamento de adicional de insalubridade e de periculosidade sem a devida expedição de laudo pericial pelo Ministério do Trabalho. - Ausência de sistema de controle de diárias e passagens. - Concessão de opção de função a servidores que não preencheram os requisitos para aposentadoria até 19.1.1995. - Aposentadoria de servidores com proventos integrais com contagem irregular de tempo de serviço por aplicação do fator de correção 1,20 e 1,66. - Existência de servidores com acúmulo [ilegal] de cargos. - Ausência de aplicação de penalidade a servidor em caso configurado como abandono de cargo.
2007	- Infringência ao Regime de Dedicção Exclusiva. - Violação do Regime de Dedicção Exclusiva. - Contratação de mão-de-obra sem realização de concurso público.
2009	- Falta de providências frente ao descumprimento do Regime de Dedicção Exclusiva de quatro professores da FUB. - Descumprimento de acordo celebrado com o Ministério Público do Trabalho, o que poderá acarretar multa diária de R\$ 1.000,00 à FUB por trabalhador contratado em situação irregular. - Pagamento de gratificação por encargo de curso ou concurso a servidor por meio de ordem bancária, o que contraria o disposto no art. 9º do Decreto nº 6.114/2007. - Falta de apresentação dos comprovantes necessários à concessão do auxílio transporte em pecúnia e declaração de adesão ao auxílio com informações incompletas. - Cessão de servidores com ônus ao Governo do Distrito Federal e de Estados sem o devido ressarcimento das despesas com remunerações.

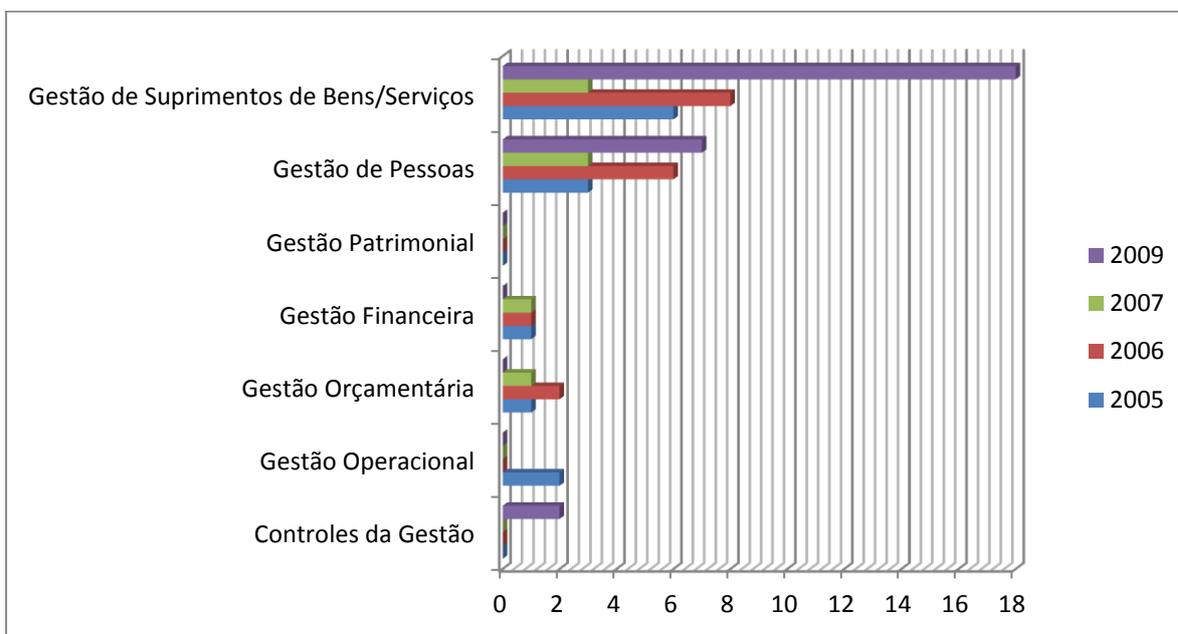
	<ul style="list-style-type: none"> - Professor em regime de dedicação exclusiva com outro vínculo empregatício (Hospital Universitário). - Servidores na condição de sócio-administrador e sócio-gerente de pessoa jurídica com fins lucrativos (Hospital Universitário).
--	---

Tabela 9 – Gestão de Suprimentos de Bens/Serviços

Área de exame	Gestão de Suprimentos de Bens/Serviços
Ano	Constatação
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de produto sem amparo contratual. - Utilização indevida de dispensa de licitação na locação de espaço físico para aplicação de concurso pelo CESPE. - Improriedades em contratação com fundação de apoio. - Vinculação de contrato de serviço a fornecimento de material de consumo e ausência de comprovação de manutenção de equipamentos presentes na área de endoscopia. - Improriedades na execução de Convênios. - Utilização indevida da dispensa de licitação no uso de recursos concedidos por órgão de fomento à pesquisa científica e tecnológica.
2006	<ul style="list-style-type: none"> - Improriedade no Convite para elaboração do Projeto do Museu de Ciência e Tecnologia de Brasília. - Improriedades em processos de licitações. - Não-exigência da comprovação das situações de regularidade. - Falta de planejamento restringindo a competitividade da licitação. - Falhas nas contratações com Fundações de Apoio, por meio de Dispensa de Licitação, fundamentada no artigo 24, inciso XIII, da Lei nº 8.666/93. - Improriedades em processos de dispensa de licitação. - Não observância do Princípio da Segregação de Funções. - Disfunções verificadas na Prestação de Contas do Convênio Siafi nº 526509, entre a Fundação Universidade de Brasília – FUB e a Fundação Universitária de Brasília – FUBRA.
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Improriedades em processos de dispensa de licitação. - Contratação da Fundação Universitária de Brasília – FUBRA para execução de obras. - Contratação da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC para execução de obras.
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de designação de fiscais de contratos emergenciais. - Falta da documentação exigida para a realização de pagamento nos processos referentes à contratação de serviços terceirizados. - Prejuízo decorrente da não renovação das garantias de contratos e da necessidade de execução das mesmas. - Descumprimento, pelas contratadas, de cláusulas contratuais e da Convenção Coletiva de Trabalho. - Contratação de pessoa física para realizar atividades típicas de servidor público, contrariando o disposto nos normativos que regem a matéria. - Pagamento por serviços não prestados, o que ocasionou um prejuízo aproximado de R\$ 7.274,00. - Repactuação do preço praticado, causando prejuízo ao Erário no valor de R\$ 52.499,43. - Irregularidades no Edital do Pregão: Pesquisa de preço deficiente, falta de motivação da licitação, falta de designação formal de fiscal. - Fracionamento de despesas por meio de dispensa de licitação - CDT.

	<ul style="list-style-type: none"> - Fracionamento de despesas por meio de dispensa de licitação - CESPE. - Fracionamento de despesas por meio de dispensa de licitação - DRM. - Servidor público da Concedente do convênio exercendo a Direção Financeira da Conveniente. - Ausência de Prestação de Contas do Convênio nº 6403. - Foi realizado pagamento de pessoal com recursos do convênio devido a carência de pessoal enfrentada pela FUB. - Utilização do espaço físico da UnB sem ônus para entidade privada. - Realização de pagamentos sem amparo contratual (Hospital Universitário). - Contratação emergencial de empresa fornecedora de gêneros alimentícios por mais de seis meses (Hospital Universitário). - Indício de não exclusão do tributo CPMF nos preços ofertados.
--	--

Gráfico 1 – Quantidade de Constações



Como foi possível observar da análise do gráfico 1, a maior parte registros de auditoria versou sobre pagamentos de vantagens ou concessão de aposentadorias e pensões em desconformidade com a legislação, bem como sobre realização de despesas sem licitação, com impropriedades em sua realização ou sem as formalidades e controles/garantias contratuais necessários.

Tais constatações apontam, em geral, o aspecto da conformidade da gestão, que, nos termos das INs TCU nºs 47 e 57, consiste numa "análise da legalidade, legitimidade e economicidade da gestão em relação a padrões normativos e

operacionais, expressos nas normas e regulamentos aplicáveis, e da capacidade dos controles internos de identificar e corrigir falhas e irregularidades".

Não refletem, portanto, um exame do real desempenho da FUB em cada exercício, tal avaliação, consoante disposições das instruções normativas citadas no parágrafo anterior, consiste em

análise da eficácia, eficiência, efetividade e economicidade da gestão em relação a padrões administrativos e gerenciais, expressos em metas e resultados negociados com a administração superior ou definidos em leis orçamentárias, e da capacidade dos controles internos de minimizar riscos e evitar falhas e irregularidades.

Sem embargo, nos relatórios foram apontados aspectos de desempenho da gestão em cada exercício.

Na primeira parte do Relatório de Auditoria do exercício de 2005, a equipe de auditoria informou que a FUB utilizou-se dos indicadores de gestão exigidos pelo TCU em seu Relatório de Gestão, os quais, em número de nove, possuem a seguinte nomenclatura:

- 1 - custo corrente/aluno equivalente;
- 2 - aluno tempo integral/professor;
- 3 - aluno tempo integral/funcionário;
- 4 - funcionário/professor;
- 5 - grau de participação estudantil/GPE;
- 6 - grau de envolvimento com pós-graduação/GEPG;
- 7 - conceito CAPES/MEC para pós-graduação;
- 8 - índice de qualificação do corpo docente/IQCD;
- 9 - taxa de sucesso da graduação.

Constou ainda do relatório que a FUB desenvolveu outros índices no período de 1996 a 2005, tais como "acréscimo de titulação docente na UnB – doutor", "índice de qualificação docente", "evolução da atividade de pós-graduação", "aumento do conceito CAPES" e "alunos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* formados por docente ativo".

Acerca desse ponto, importante ter em mente o que discorre Machado (2004), ao citar Guerreiro (2009), vez que afirma ser essencial a existência de critérios e indicadores aptos a medir a eficiência e a eficácia – bem como os demais critérios citados por Almeida (2008) ao abordar a auditoria de gestão – em atos de gestão e atividades dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Almeida (2008) menciona, ainda, que essa avaliação de desempenho guarda íntima relação com os meios empregados para o atingimento dos fins, do que não se olvide a já citada aderência ao princípio da legalidade estrita.

Não obstante tal relatório de 2005 não tenha esmiuçado detalhes dos índices, afirmou a consistência dos mesmos e compatibilidade e atendimento às exigências do TCU, o que também ocorreu nos demais relatórios analisados, bem como informou que a Auditoria Interna da FUB funciona de forma regular.

Em parte do relatório dedicada à verificação do atendimento às recomendações da CGU decorrentes da avaliação da gestão do ano anterior (2004) a equipe detalhou os pontos objeto de recomendação e a situação da mesma quanto ao atendimento pela FUB, resumido da seguinte forma:

- pagamentos indevidos a servidores - legalidade - cobranças judiciais, inclusive - atendido;
- pagamento de despesa bancária indevida - legalidade - atendido;
- utilização indevida de tempo de serviço para conceder abono - legalidade - correção/devolução de valores - atendido;
- descumprimento da legislação em concessão de auxílio-transporte - legalidade - atendido;
- pagamento incorreto de auxílio-funeral - legalidade - atendido;
- não repetição de convite - legalidade - atendido parcialmente;
- precariedade do funcionamento dos cursos *lato sensu* - controle da gestão - alguns itens atendidos - controle financeiro frágil em contratações com fundações de apoio;

- ausência de respaldo legal para as atividades de unidades administrativas da FUB
- legalidade - parcialmente atendido em razão da organização do CESPE sem aquiescência do órgão central de RH do executivo federal;
- recolhimento de receitas próprias fora da Conta Única do Tesouro Nacional, ausência de mecanismos de controle financeiro apropriados e sem prestação de contas - controle da gestão - parcialmente atendido;
- pagamento por participação em prestação de serviços de modo não esporádico - legalidade - parcialmente atendido;
- irregularidade na prestação de contas de suprimento de fundos - reincidência - legalidade - parcialmente atendido;
- atraso no pagamento de faturas - legalidade/economicidade/gestão - não atendido;
- inconsistência entre registros contábeis e inventários - legalidade/gestão - em avaliação ainda;
- impropriedades no controle dos almoxarifados - legalidade/gestão - nova avaliação;
- impropriedades no controle de bens móveis - legalidade/gestão - nova avaliação;
- atuação de fundação de apoio de forma irregular - legalidade/gestão - parcialmente atendido;
- organização do CESPE sem anuência do órgão central de pessoal do Poder Executivo Federal - legalidade - não atendido;
- pagamento indevido de opção por função - legalidade - parcialmente atendido;
- impropriedade em concessão de pensão e aposentadoria - legalidade - parcialmente atendido;
- ineficácia dos processos de sindicância - reincidência - não atendido;
- servidor com vínculo de dedicação exclusiva com outras atividades - legalidade - em andamento;
- uso indevido das dispensas e inexigibilidades - legalidade/economicidade/gestão - não atendido;
- irregularidade em dispensa - nova avaliação.

Conforme pode ser inferido, tal item demonstra a contribuição dos trabalhos anteriores da CGU para a melhoria da gestão da FUB, bem como a capacidade desta de adequar-se aos regulamentos e promover novos métodos para o alcance de padrões de conformidade e desempenho almejados.

Nos relatórios referentes aos exercícios de 2006 e 2007, constam informações sobre carência de pessoal no órgão de controle da FUB, a Auditoria Interna – AUDINT, que, segundo disposições das Instruções Normativas do TCU nºs 47 e 57, integra o sistema de controle interno da administração pública federal e tem por incumbência, dentre outras funções, a verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como o apoio às atividades de controle externo exercida pelo TCU.

Dispõem, ainda, as INs que controles internos são o

conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados utilizados com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados.

Já no Relatório de Auditoria da CGU que tem por objeto a avaliação das contas do exercício de 2009, para além dos fatos constatados já apresentados nas tabelas iniciais, há que se mencionar a descrição, análise e avaliação de cada um dos programas e ações executados pela FUB, conforme detalhamento da Lei Orçamentária e metas estabelecidas.

Muito embora tenha-se apontado a existência de divergência entre o informado no Relatório de Gestão da Unidade e o registrado em Sistemas Federais (Siplan, Siafi), não houve maior detalhamento sobre dificuldades da Universidade no desempenho de suas missões institucionais, bem como no alcance das metas estimadas. Ademais, apenas no relatório de tal exercício verificou-se a existência desse acompanhamento e interligação dos dados do orçamento com aqueles dados físicos e financeiros realmente executados pela FUB. Uma das explicações para o não detalhamento pode ser o fato de que a diferença entre o estimado e alcançado foi muito pequena (menos de 10%), bem como as metas físicas foram, em grande parte, superadas.

Em relação à avaliação da contribuição dos trabalhos de auditoria a cargo da CGU para a melhoria da gestão da FUB, há que se mencionar que grande parte dos

atos administrativos analisados é plenamente vinculado, ou seja, encontra-se disposto na legislação em todos os seus elementos essenciais (competência, forma, finalidade, motivo e objeto), não havendo margem de manobra para o gestor.

Nesse sentido, a atuação do Órgão de Controle Interno limitou-se ao cotejamento do realizado e expresso por meio dos processos administrativos com os aspectos formais e materiais exigidos em lei.

No que pertinente à avaliação do desempenho em si, pode-se citar a apreciação das metas físicas e financeiras conforme detalhado na análise do relatório sobre o exercício de 2009, o que guarda conformidade com a ideia de orçamento por desempenho tratada na fundamentação teórica.

Outro ponto de relevância é a capacidade de interação dos órgãos envolvidos e a aprendizagem organizacional da FUB, acerca da primeira, tem-se que todos os relatórios contêm as devidas informações, justificativas e providências adotadas pelos gestores da FUB, seguidas da devida apreciação pela equipe de auditoria, o que é objeto de regulamentação das Portarias CGU nºs 2.238/2008 e 2.270/2009, razão pela qual se entende haver instalado uma espécie de devido processo legal administrativo, em que são assegurados à FUB em cada momento apropriado o conhecimento dos fatos identificados e a apresentação de elementos e informações que julgar conveniente, num período pré-determinado, sob pena de preclusão.

Quanto à capacidade de aprendizagem organizacional, definida por Maximiano (2006, p. 55) como

capacidade de obtenção e utilização de conhecimentos [...] [, sendo que] Vários autores trabalharam a ideia da aprendizagem e do conhecimento como vantagens competitivas, que permitem à organização enfrentar com êxito as mudanças e a concorrência.

Entende-se que a mesma ficou prejudicada, foi considerada baixa ou deficiente em relação a duas áreas: gestão de pessoas e gestão de suprimentos de bens/serviços, haja vista a ocorrência reiterada de constatações similares nos exercícios com relatórios analisados.

Muito embora os relatórios objeto de estudo contenham recomendações bem pontuais, como realização de procedimento de revisão de processos, cumprimento da legislação pertinente e/ou apuração de responsabilidades, Maximiano (2006)

afirma que alguns indicadores interferem diretamente nessa capacidade de aprendizado dentro da organização, tais como: aquisição de competências por funcionários; treinamento e qualificação dos mesmos em diversos níveis; criação, manutenção, reestruturação e efetivo uso de bancos de dados estratégicos, bem como uso de métodos de mapeamento e emprego das competências dos funcionários.

Da mesma forma, a melhoria da gestão da FUB, ainda que subsidiada por trabalhos do Órgão de Controle Interno, não pode ocorrer sem que se resolvam alguns dos principais problemas da burocracia brasileira de uma forma geral, como aponta Matias-Pereira (2008), quais sejam: deficiência em estratégias, estrutura frágil e morosa, disfunção em processos de trabalho (regras altamente padronizadas), despreparo de servidores e diversas distorções relativas à alocação dos mesmos, qualificação e sistemas de recompensa e remuneração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada em Relatórios de Auditoria da Controladoria-Geral da União sobre a gestão da Fundação Universidade de Brasília no período de 2005 a 2009 teve por intuito evidenciar formas de avaliação do desempenho organizacional nos moldes do que preconiza a Constituição Federal de 1988, após a Reforma do Estado, e o modelo administrativo gerencial, bem como aferir o nível da contribuição dos trabalhos e exames realizados, juntamente com recomendações decorrentes de constatações de auditoria, para a melhoria da gestão por meio do avanço e aprendizado organizacional.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, como se pode inferir da discussão do resultado, foram detalhados os conteúdos dos relatórios e analisados os seus elementos quanto à aptidão para avaliar desempenho e conformidade. No primeiro critério avaliativo, percebeu-se certa limitação dos relatórios, vez que as informações sobre índices e parâmetros de desempenho em atividades utilizados pela UnB apenas asseguravam o atendimento ao que determina o Tribunal de Contas da União, ou emissão de juízo que informou serem os mesmos consistentes e que a FUB desenvolveu outros índices para apurar avanços em aspectos bem específicos.

A despeito da aparente superficialidade, não se pode ignorar que a Administração Pública apresenta peculiaridades em relação à administração em empresas privadas, decorrência direta de sua vinculação aos princípios insertos na Carta Magna, de que é exemplo maior o primado da legalidade estrita. Nesse sentido, a práxis administrativa segue de forma rigorosa o que determinam os normativos, seja lei, decreto, instrução normativa, portaria, etc.

Ademais, o ato administrativo, forma pela qual a Administração exterioriza suas ações, é composto dos elementos já referenciados - competência, forma, finalidade, motivo e objeto -, sendo que apenas nos atos discricionários há alguma margem de manobra do administrador, e apenas em relação aos elementos motivo e objeto, os quais podem ser avaliados sob juízos de conveniência e oportunidade do agente detentor da competência para a prática dos mesmos, o que é sempre sujeito aos controles, inclusive do Poder Judiciário.

Nesse diapasão, não se cogita que relatórios produzidos por equipes de auditores da CGU poderiam inovar fora dos limites da lei, restando muito pouco para se dizer dos índices e parâmetros de avaliação do desempenho, exceto quando os mesmos estiverem equivocados em relação a qual aspecto se referem ou quando sua composição ou fórmula estiver equivocada.

Áreas como gestão de pessoas, gestão de suprimentos de bens/serviços, gestão financeira, gestão patrimonial e gestão orçamentária encontram-se muito vinculadas a normativos bem específicos (Lei nº 8.112/90 - Regime Jurídico Único dos Servidores Civis da União, Lei nº 4.320/64 - Direito Financeiro e normas gerais sobre orçamento público, Lei nº 8.666/93 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos e Lei nº 10.520/02 - Lei do Pregão, dentre outras), razão pela qual os apontamentos de auditores versaram em grande parte sobre o procedimento e princípios da lei regente, em algum caso sendo possível falar em inexistência de economicidade.

Como explicitado no detalhamento dos resultados da pesquisa, não foi possível analisar todos os relatórios do período proposto no projeto, mas com a apreciação de quatro relatórios, cada um de exercício distinto, foi possível verificar que o único a trazer um detalhamento dos créditos orçamentários e recursos financeiros alocados em ações da FUB foi o de 2009, no qual se realizou uma ligação entre metas físicas e financeiras estabelecidas, bem como detalhou-se o objetivo de cada ação.

A importância desse detalhamento advém da possibilidade de um maior controle societal das ações dos gestores da FUB, bem como sobre o orçamento público como um todo, já que eventual não atingimento de metas deveria ser objeto de ampla justificação da Unidade, com argumentos e fatos devidamente comprovados, sob pena de não ter os mesmos créditos alocados no orçamento do exercício subsequente, condizente, então, com a ideia de orçamento por desempenho e com os princípios da eficiência e da eficácia.

Outro aspecto relevante para o detalhamento das ações da FUB é a possibilidade de fazer deduções a partir de avaliação de dados de uma série histórica, ou seja, de um período estabelecido, contribuindo assim para o aperfeiçoamento das ações de agentes da Universidade em exame.

Por assim ser, notou-se a melhoria também do relatório da CGU, especialmente em relação a esse caráter informacional da sociedade.

A tratar da capacidade de as Auditorias de Avaliação da Gestão contribuírem para a melhoria da gestão da FUB, percebeu-se que muitas das irregularidades e impropriedades informadas foram avaliadas como pertinentes pela Administração da FUB, vindo esta a fazer nova análise da pertinência da recomendação dada pela equipe de auditoria e tomado as providências cabíveis. A maioria das constatações foi acatada pela gestão da FUB e seguida a respectiva recomendação, logo, concluiu-se em relação a esse ponto que contribuíram os trabalhos técnicos da CGU para a melhoria administrativa e da gestão da FUB.

Muito embora a simples análise do Gráfico 1 cause a impressão de que a Unidade tem piorado em relação às áreas gestão de suprimentos de bens/serviços, gestão de pessoas e controles da gestão, há que se mencionar que esse aumento de constatações pode ser decorrência de maior especialização do Órgão de Controle Interno, bem como, no caso da gestão de pessoas, torna-se cada dia mais complexo controlar o cumprimento do regime de dedicação exclusiva por docentes da FUB, e há temas controvertidos em relação à remuneração do servidor público, como é o caso da decisão judicial que determinou o pagamento de vantagem conhecida como URP (Unidade de Referência de Preços), o que ainda não foi pacificado nos tribunais e apenas teve posicionamento do STF em juízo de cognição sumária, portanto há que se entender a dificuldade de a gestão lidar com questões que chegam a fugir ao seu controle ou esfera de decisão.

É, ainda, em consideração ao exposto que resta em parte frustrada uma hipótese inicial de que a auditoria realizada pela CGU poderia aferir questões bem ligadas ao modelo gerencial, já que até mesmo a Administração enfrenta problemas em superar o formalismo quase ritualístico de seus atos.

Ademais, a melhoria da gestão tem sido possível a partir de estabelecimento de maior diálogo entre as partes envolvidas no processo avaliativo, pois, como visto, as Portarias nºs 2.238/08 e 2.270/09 regulamentam a interação entre gestores e auditores, bem como os procedimentos de formação do relatório e seus fatos (constatações).

O Controle Interno, diga-se, não tem por fito substituir o gestor, mas, por meio de exames e testes pontuais, detectar falhas que possam obstar o alcance dos objetivos, metas e finalidades institucionais, a propiciar a tempestiva correção de desconformidades ou mesmo o aprendizado organizacional que passa a evitar as ocorrências do passado, bem como atua no sentido de diminuir riscos, ao que avalia procedimentos institucionalizados e compartilha informações e conhecimentos com a Auditoria Interna.

Por fim, a pesquisa realizada cumpriu com seus objetivos fixados no projeto, feitas as devidas adequações, anotações e pequenas ressalvas, permitiu a formulação de juízos sobre o sistema de avaliação de entidades e órgãos da Administração Pública Federal, mormente IFES, e servirá de material de consulta, muito embora limitado, para eventuais pesquisadores e estudiosos da área Administração Pública.

Não se pode negar a ainda parca implantação do orçamento de desempenho, bem como o quantitativo pífio de indicadores de forma geral nos programas e ações governamentais, cenário que deve ser alterado o quanto antes, o que é indispensável para um futuro de grande uso do modelo orçamentário em questão, logo, o emprego no relatório citado pode sinalizar um tímido progresso.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 16. ed. São Paulo: Método, 2008.

ALMEIDA, José Luís Pinto. Fiscalização prévia, concomitante e sucessiva no quadro das competências do Tribunal de Contas de Portugal. **Revista do TCE de Santa Catarina**, Florianópolis, n. 6, p. 31-50, set. 2008.

AMARAL, Roberta Montello. **A Avaliação de Resultados no Setor Público**: teoria e aplicação prática no Estado do Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4faval_resul_no_setor_pub.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2011.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. 12. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 110, de 1º de dezembro de 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/relatorios_gestao/2010>. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____. Decreto nº 2.272, de 9 de julho de 1997. Dispõe sobre a instituição do Programa de Acompanhamento Gerencial e Avaliação no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/Decretos/d2272_97.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Decreto nº 2.487, de 2 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre a qualificação de autarquias e fundações como Agências Executivas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/Decretos/d2487_98.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Decreto nº 4.113, de 5 de fevereiro de 2002. Transfere da estrutura do Ministério da Fazenda para a Casa Civil da Presidência da República a Secretaria Federal de Controle Interno e a Comissão de Coordenação de Controle Interno, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4113.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Decreto nº 4.177, de 28 de março de 2002. Transfere para a Corregedoria-Geral da União as competências e as unidades administrativas da Casa Civil da Presidência da República e do Ministério da Justiça que especifica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4177.htm#art8>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/De10200.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/InstrucoesNormativas/IN_TCU_%2063_2010.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8443.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10180.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

_____. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.683.htm>. Acesso em: 09 jun. 2011.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. Tribunal de Contas como instância dinamizadora do princípio republicano. **Revista do TCE de Santa Catarina**, Florianópolis, n. 6, p. 17-30, set. 2008.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Avaliação dos programas do PPA: estudo de caso da implantação do orçamento por desempenho. **Administração Pública e Gestão Social – APGS**, Viçosa, v.2, n. 2, p. 107-128, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufv.br/seer/apgs/index.php/APGS/article/viewArticle/62>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

CAVALCANTI, Augusto Sherman. **Aspectos da competência julgadora dos tribunais de contas**. Disponível em:

<<http://www.tc.df.gov.br/MpjTcdf/imagens/sherman/sherman.PDF>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CRUZ, Paulo Márcio; SCHMITZ, Sérgio Antonio. Sobre o princípio republicano. **Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos**, Bauru, v. 43, n. 50, p. 153-172, jul./dez. 2008

LIMA, Luiz Henrique. **Controle externo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MACHADO, Sérgio Braga. **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação da gestão realizada pela TCU**. Brasília, 2004, 81 p. Monografia (Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controle Externo). Instituto Serzedello Corrêa. Tribunal de Contas da União.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

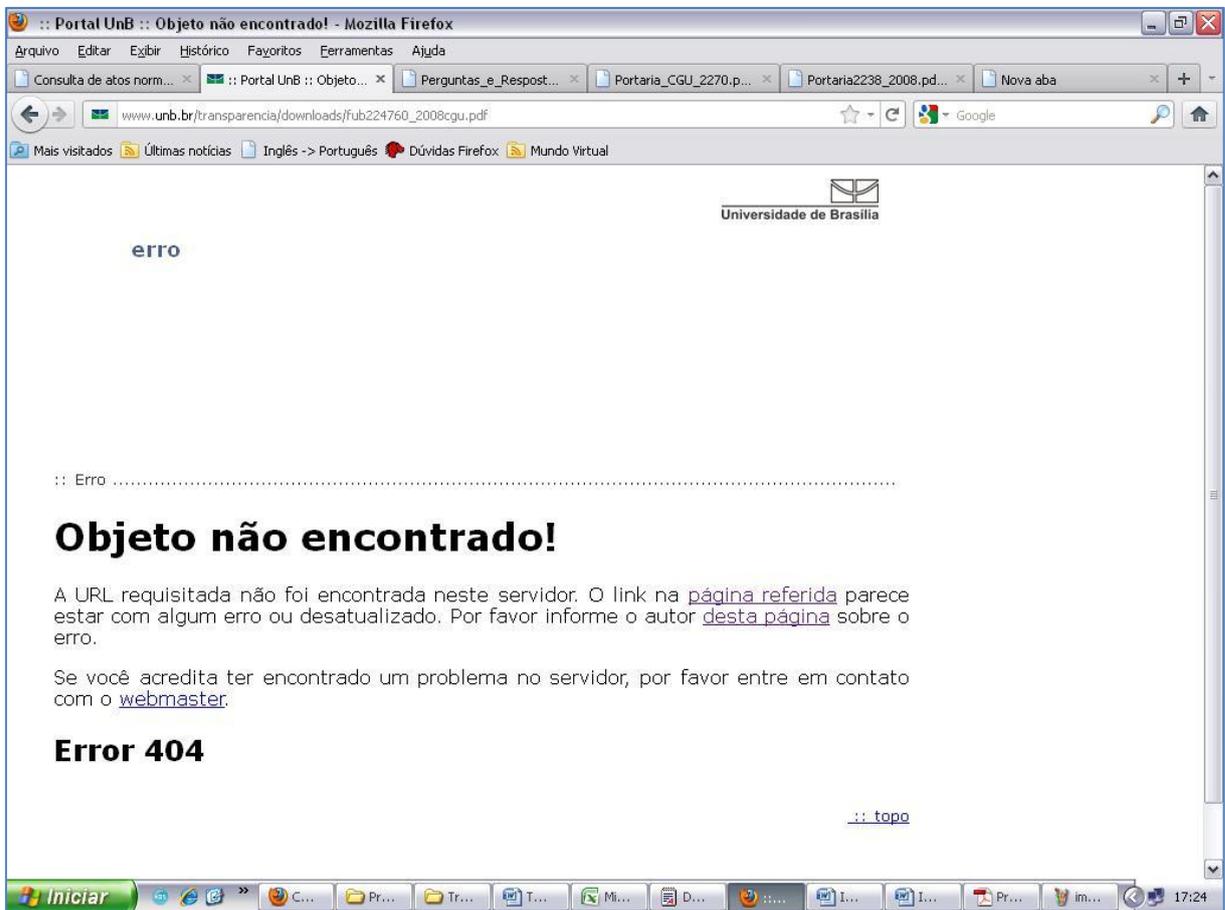
MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A – Não localização de relatório de auditoria



Anexo B – Data da publicação na internet de relatório

Relatório - Parte 2.pdf (objeto application/pdf) - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

Consulta de atos norm... x Relatório - Parte 2.pdf... x Perguntas_e_Respost... x Portaria_CGU_2270.p... x Portaria2238

www.unb.br/noticias/downloads/Relatório - Parte 2.pdf

Mais visitados Últimas notícias Inglês -> Português Dúvidas Firefox Mundo Virtual

1 / 82 102% Localizar

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO

RELATÓRIO DE AUDITORIA ANUAL DE CONTAS
2ª PARTE

RELATÓRIO Nº : 201108921
MUNICÍPIO - UF : Brasília - DF
UCI EXECUTORA : SFC/DSEDU - Coordenação-Geral de Auditoria da Área de Educação
UNIDADE AUDITADA : FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB

Propriedades do documento

Descrição | Segurança | Fontes | Avançado

Descrição

Arquivo: Relat%C3%B3rio%20-%20Parte%
Título: alidades/gerenciarRelatorioConsoli
Autor: tatanaflo
Assunto:
Palavras-chave:

Criado em: 3/8/2011 15:17:47
Modificado em: 3/8/2011 15:17:47
Aplicativo: PScript5.dll Version 5.2.2

Avançado

Produtor do PDF: GPL Ghostscript 8.15
Versão PDF: 1.4 (Acrobat 5.x)

Tam. do arquivo: 482,59 KB (494.170 Bytes)
Tam. da página: 215,9 x 279,4 mm
Marcado como PDF: Não

Iniciar C... Pr... Tr... T... Mi... D... R... I... I... Pr... im... 17:22